



Livro Digitalizado exclusivamente para fins educativos.
É PROIBIDA QUALQUER FORMA DE COMERCIALIZAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS – Planejamento, Estratégia e Gestão

Luciano Thomé e Castro

Marcos Fava Neves

© 2005 by EDITORA ATLAS S.A.

Capa: Roberto de Castro Polisel Composição: Set-up Time Artes Gráficas

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Castro, Luciano Thomé e

Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão / Luciano Thomé e Castro, Marcos Fava Neves. - São Paulo: Atlas, 2005.

Bibliografia.

ISBN 85-224-4052-2

1. Administração de vendas 2. Clientes - Contatos 3. Clientes - Satisfação 4. Desempenho 5. Vendas 6. Vendas e vendedores I. Neves, Marcos Fava. II. Título.

05-1063

CDD-658.85

Índices para catálogo sistemático:

1. Produtividade em vendas: Administração de marketing 658.85
2. Sucesso em vendas: Administração de marketing 658.85
3. Vendas e vendedores: Administração de marketing 658.85

Impresso no Brasil/Printed in Brazil



*Dedicamos este livro às nossas famílias,
pilares de nossa sustentação.*

Sumário

Prefácio, 6

1 INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS, 7

1.1 Marketing e vendas, 7

1.2 Como se organiza a literatura de vendas, 9

1.3 Tarefas e tipos de vendedores e o novo papel de vendas, 10

1.4 Comportamento de compra, 14

1.5 O processo de vendas, 16

Resumo, 18

Questões para discussão, 18

2 UM MÉTODO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS, 21

2.1 Introdução ao método, 21

2.2 Planejamento e organização de vendas, 23

2.3 Implementação de vendas, 26

2.4 Controle de vendas, 28

Resumo, 28

Questões para discussão, 29

3 ANÁLISE DE NECESSIDADES DO COMPRADOR E COMPREENSÃO DO PAPEL DE VENDAS EM MARKETING, 32

3.1 Importância da força de vendas em marketing, 32

3.2 Relacionamento entre a estratégia empresarial e vendas, 34

3.3 Análise do comportamento do consumidor e atividades de vendas, 36

3.4 Integração dos esforços de vendas e marketing, 38

Resumo, 42

Questões para discussão, 42

4 ANÁLISE AMBIENTAL, DA CONCORRÊNCIA E BENCHMARKING EM ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS, 45

4.1 Análise ambiental em administração de vendas, 45

4.2 Análise da concorrência em vendas e *benchmarking*, 51

Resumo, 53

Questões para discussão, 53

5 DETERMINAÇÃO DE QUOTAS E POTENCIAL DE VENDAS, 55

5.1 Importância do sistema de quotas e objetivos, 56

5.2	Tipos de quotas e objetivos de vendas,	56
5.3	Escolha dos componentes de um sistema de quotas e objetivos,	59
5.4	O vínculo entre o plano de quotas e objetivos com o sistema de remuneração da empresa,	61
5.5	Técnicas de previsão de demanda e potencial de mercado,	62
	<i>Resumo,</i>	67
	<i>Questões para discussão,</i>	67
6	A ORGANIZAÇÃO DE VENDAS: ESPECIALIZAÇÃO DE VENDAS, DESENHO DE TERRITÓRIOS E NÚMERO DE VENDEDORES,	69
6.1	Opções de especialização de uma equipe de vendas,	69
6.2	Análise das opções de especialização da equipe de vendas,	70
6.3	Determinação de territórios de venda,	74
6.4	Determinação do número de vendedores,	75
	<i>Resumo,</i>	78
	<i>Questões para discussão,</i>	79
7	ANÁLISE DO MODO DE GOVERNANÇA DA FORÇA DE VENDAS E PLANO DE REMUNERAÇÃO,	82
7.1	Análise do modo de governança,	82
7.2	Remuneração em vendas,	87
	<i>Resumo,</i>	96
	<i>Questões para discussão,</i>	96
8	ADMINISTRAÇÃO DE CLIENTES E INFORMAÇÕES,	97
8.1	Fluxos de informação e comunicação em um sistema de vendas,	97
8.2	Administração de clientes e manual do vendedor e do gerente territorial,	103
8.3	Tecnologia de informação e administração de vendas,	107
	<i>Resumo</i>	110
	<i>Questões para discussão,</i>	110
9	GESTÃO DE TALENTOS EM VENDAS: RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO,	112
9.1	Recrutamento e seleção de vendedores,	112
9.2	Treinamento e motivação de vendas,	116
9.3	Ações administrativas para influenciar o desempenho de um vendedor,	118
	<i>Resumo</i>	123
	<i>Questões para discussão,</i>	124
10	CONTROLE DE VENDAS,	126
10.1	Administração de conflitos,	127

10.2 Mecanismos de controle da força de vendas, 130

Resumo 136

Questões para discussão, 137

11 CONCLUSÕES, TENDÊNCIAS E DESAFIOS NA GESTÃO DE
FORÇA DE VENDA5, 141

Bibliografia, 147

Nota sobre o PENSA, 151

Sobre os Autores, 153

Prefácio

Quando Marcos Fava Neves e Luciano Thomé e Castro convidaram-me para escrever o prefácio deste livro, fiquei muito lisonjeado, pois comecei minha vida profissional como vendedor. Atualmente, mesmo sendo gerente de Marketing e Vendas da maior central de inseminação artificial da América Latina e comandando uma equipe com mais de 200 vendedores espalhada por todo o Brasil, considero-me um vendedor.

A emoção presente no ato de vender é indescritível. Cada profissional, no fundo, tem um pouco de vendedor. O médico, por exemplo, vende serviços na área de saúde. Um dos diferenciais é o tratamento personalizado, que gera um vínculo de confiança entre profissional e paciente.

Acredito que o bom vendedor já nasce com o dom, mas, no entanto, pode-se aperfeiçoar estudando as técnicas disponíveis no mercado, pois uma venda é feita de muita dedicação. Deve-se acordar pensando nas metas a serem cumpridas, nos objetivos bem definidos, e tudo pode ser aperfeiçoado através dos pontos de gestão destacados neste livro.

Antigamente, bastava conquistar um cliente e ponto final. Que viesse o próximo. Hoje em dia, o que conta não é conquistar um cliente, e sim mantê-lo. E como fazer para mantê-lo? Para essa gestão, é preciso ter conhecimentos de marketing, de estratégia, de administração, analisar o comportamento dos clientes, suas necessidades, suas possibilidades e, principalmente, ter muita organização e liderança.

Conhecer o mercado, os concorrentes, o posicionamento, a visão que o mercado tem da empresa, entre outros atributos, são características fundamentais no vendedor do século 21, que não sai com uma pasta embaixo do braço cheia de papéis, mas sim com um *notebook* conectado na Internet em qualquer lugar do mundo.

Um bom vendedor tenta resolver os problemas de seus clientes, independentemente de terem relação ou não com seu produto. Muitos sabem do que se trata, mas, como o problema não se relaciona com a empresa que representam ou com o produto que vendem, não ligam, até fogem do assunto. O cliente está atento, esperando um auxílio, uma reação. Muitas vezes, um simples - mas bom conselho vale uma relação de confiança, a mesma que citei entre o médico e o paciente. E isso, para um vendedor, é a alma do negócio.

Fomente e participe do sucesso do seu cliente. Afinal, o sucesso do cliente é o sucesso do vendedor.

Lucio Cornachini

Diretor de Marketing e Vendas
Lagoa da Serra/Holland Genetics

Introdução à Administração de Vendas

Este primeiro capítulo tem por objetivo iniciar o leitor em conceitos e ferramentas fundamentais para a gestão de vendas. Primeiro é mostrado como conceitualmente a administração de vendas se relaciona com a administração de marketing. Depois são apresentados as definições de vendas e diversos tipos de vendedores. Para a compreensão do papel de um vendedor, é mostrado o modelo de comportamento de compra de empresas e finalmente é apresentado o processo de vendas, que são as tarefas pelas quais os vendedores passam para poder realizar uma venda. Após a leitura deste capítulo, o leitor saberá descrever:

- *qual a diferença entre marketing e vendas;*
- *quais as tarefas de um vendedor;*
- *quais as etapas para a compra por que passam as empresas;*
- *quem participa de um processo de compra industrial;*
- *quais os passos para o estabelecimento de uma venda.*

1.1 MARKETING E VENDAS

É importante localizar precisamente as definições de marketing e vendas para delimitar o escopo deste livro. Marketing não é vendas definitivamente. Talvez por serem uma das partes mais visíveis do marketing, vendas, bem como a propaganda, são confundidas com o significado de marketing. Vendas e propaganda fazem parte do que é conhecido como marketing, que na verdade inclui diversas outras atividades.

Marketing foi definido por Kotler (2000) como "um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros". Ou seja, trata-se de um processo que visa satisfazer a necessidades das partes através das trocas. Uma pessoa compra uma roupa porque necessita dela e o vendedor necessita do recurso para viabilizar seu negócio, para citar um processo de troca simples.

A American Marketing Association (AMA) traz uma definição gerencial para marketing, dizendo que estes valores são oferecidos pela parte vendedora principalmente através da configuração (o ato de "desenhar" o objeto - o produto, a embalagem, a marca, os serviços oferecidos), da valoração (estabelecendo termos de troca para o objeto - o preço), da simbolização (associação a determinados significados através da comunicação) e finalmente através da facilitação (alterando a acessibilidade do objeto - o ponto-de-venda, ou canais de distribuição). São as chamadas variáveis controláveis de marketing: o produto, o preço, a comunicação e a distribuição (NEVES; CASTRO, 2003).

Dentro dos esforços de comunicação que uma empresa pode estabelecer, a literatura básica de marketing geralmente classifica vendas pessoais como uma das ferramentas de comunicação disponíveis, junto de outras como propaganda, marketing direto, relações públicas

e promoção de vendas. Ou seja, vendas pessoais são uma das formas de a empresa levar sua mensagem aos grupos de consumidores almejados por ela.

Outro ponto conceitual importante é que a literatura especializada em canais de distribuição (também uma das variáveis de decisão de marketing) classifica vendas pessoais como um formato de canal de distribuição. Ou seja, eles são agentes responsáveis por levar os produtos dos fabricantes aos clientes, tornando-os disponíveis. Por exemplo, Coughlan et al. (2002) classificam vendedores de fabricantes como um canal de distribuição direto baseado no fabricante. Já no caso de representantes de venda, eles classificam como agentes de venda, que podem ser baseados em fabricantes, atacadistas ou mesmo varejistas. Se o leitor pensar na Avon, suas mais de 800 mil vendedoras são agentes de entrega dos produtos (<http://www.avon.com.br>).

As definições de vendas a seguir mostram que de fato vendas são importantes no processo de comunicação. A venda pessoal é definida por Weitz et al. (2004) como um processo de comunicação pessoal em que um vendedor identifica e satisfaz às necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes. Segundo Czinkota (2001), venda pessoal é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou idéias de uma pessoa ou empresa servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais. O processo de comunicação está na essência de uma venda, no entanto o seu papel como "distribuidor" de produtos em diversos momentos não pode ser ignorado.

Para Rogers (1993), venda pessoal é o lado acentuado do marketing; porque é quando os representantes da empresa ficam frente a frente com os compradores em potencial. A força de vendas funciona como um elo entre a empresa e os clientes. O vendedor é a empresa na visão de muitos de seus clientes, pois as imagens são fortemente associadas. A verdadeira diferença está relacionada com o papel que a força de vendas pode ter em uma empresa. Ela pode ser um canal de comunicação ou distribuição ou ambos, como na maioria das vezes.

No entanto, deve-se notar que mercados industriais compostos por outras empresas ou instituições são caracterizados por um número menor de compradores e geralmente estão concentrados geograficamente, se comparados a empresas que vendem a consumidores finais - vendedores de produtos de consumo como alimentos e eletrodomésticos. Isso torna mais viável e eficaz o uso de vendedores para a realização de vendas ao invés de vendas por telefone ou mesmo pela Internet. Também as empresas possuem processos de compra mais complexos que demandam uma pessoa que auxilie com informações.

Geralmente são diversos participantes que influenciam a decisão final da compra de um equipamento por uma empresa, por exemplo. Isso demanda atenção da empresa vendedora para a identificação desses participantes e atendimento das diversas e diferentes expectativas, muitas vezes desenvolvendo relacionamentos fundamentais com estes influenciadores. Esses papéis podem ser realizados por vendedores. Portanto, em processos de compra mais complexos, sobretudo em mercados industriais (também chamados de *business-to-business*) o papel de um vendedor se torna fundamental e isso será refletido certamente na estrutura organizacional e no orçamento de marketing da empresa.

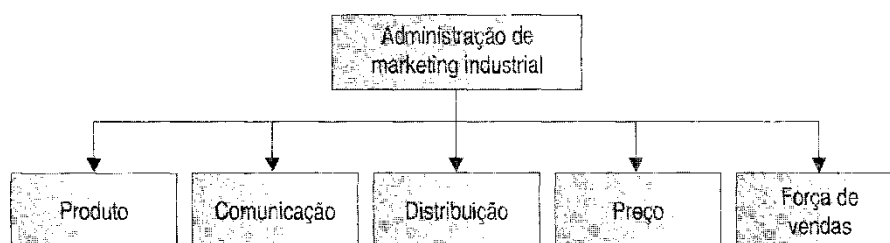


Figura 1.1 Variáveis controláveis de marketing no contexto industrial.

Dessa forma, em marketing industrial (o marketing praticado por empresas que vendem a outras empresas), vendas pessoais recebem uma importância muito grande, tornando-se muito mais do que simplesmente uma ferramenta importante de comunicação ou um formato importante de canal de distribuição, mas uma quinta variável do composto de marketing das empresas, como destacado na Figura 1.1. Nesses casos, muitas vezes o planejamento de vendas ganha em importância e influência se comparado isoladamente ao planejamento de comunicação ou mesmo de distribuição. Como será visto nos capítulos deste livro, essa função de marketing envolve diversas decisões que podem ser vitais nas organizações.

A função vendas chega a receber de 1 a 40% das vendas de uma empresa em termos de investimento. Aproximadamente 12% das pessoas empregadas no mundo trabalham em funções de venda (ZOLTNER et al., 2001). Além disso, a necessidade de aumentar a fidelização de clientes valiosos tem feito com que estratégias de vendas pessoais sejam utilizadas em conjunto com programas de relacionamentos com clientes e automação de vendas, como os programas de *Customer Relationship Management* (CRM). Tudo isso destaca a relevância do tema administração de vendas.

Finalmente, uma vez considerada força de vendas uma variável do composto de marketing, é fundamental que a força de vendas esteja totalmente integrada com os outros elementos do *marketing mix* (produto, preço, comunicação e distribuição) para produzir o maior impacto possível.

Com o breve esquema conceitual apresentado acima, este livro está concentrado em planejamento e administração de vendas, que contém as principais decisões relacionadas à implementação de uma força de vendas de alto desempenho.

1.2 COMO SE ORGANIZA A LITERATURA DE VENDAS

Apesar de a gama de assuntos ser muito grande, os tópicos organizados no Quadro 1.1 representam os temas geralmente trabalhados pelos diversos livros texto de vendas e, de forma individual, pelos artigos em periódicos e revistas da área. Os temas cobertos foram separados em cinco grandes grupos: temas introdutórios em vendas, organização de vendas, recursos humanos em vendas, controle de vendas e informação e tecnologia em vendas.

Quadro 1.1 *Agrupamento dos diferentes temas em administração de vendas.*

1. Temas introdutórios	2. Organização	3. Recursos humanos	4. Controle	5. Informação tecnologia
1. Tarefas e tipos de vendedores	1. Análise representante <i>versus</i> vendedor contratado	1. Recrutamento e seleção de vendedores	1. Avaliação e controle de resultados de vendas	1. Tecnologia de informação em vendas
2. Novo papel do vendedor		2. Treinamento de vendas		2. Sistemas de automação em vendas
3. Comportamento de compra	2. Especialização ou estruturação da força de vendas	3. Motivação	2. Auditoria em vendas	
4. Processo de vendas eficaz		4. Desenho de planos de		3. Programas de CRM
5. Estimativa de	3. Definição do número de	remuneração e		

demanda	vendedores 4. Definição e alinhamento de território de vendas 5. Alinhamento do esforço de vendas com a estratégia da empresa e de marketing 6. Estabelecimento de níveis hierárquicos e amplitude de controle gerencial em vendas 7. Papel do gerente territorial de vendas 8. Determinação de quotas de vendas	incentivo		
---------	---	-----------	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão da literatura.

Os temas introdutórios em vendas são conceitos e algumas ferramentas básicas para a compreensão do que esta variável de decisão em marketing contempla. Textos em organização de vendas trazem as decisões mais específicas para uma empresa que adotará força de vendas como um componente importante no seu esforço mercadológico. Por se tratar de uma área em marketing que lida com pessoas, a interação entre este tema e recursos humanos é bem explorada em recrutamento, seleção, treinamento e motivação e desenho de planos de incentivo a vendedores. A literatura de controle em marketing também tem abordado o tema vendas; e, finalmente, a área que na atualidade traz um número maior de discussões nos congressos mundiais de marketing é a aplicação de tecnologia para a gestão de vendas e clientes.

1.3 TAREFAS E TIPOS DE VENDEDORES E O NOVO PAPEL DE VENDAS

Em geral as pessoas têm péssima imagem a respeito do trabalho de um vendedor. Talvez isso ocorra porque a maioria das pessoas construa a imagem a respeito desta profissão a partir de vendas porta-a-porta onde um vendedor tenta desesperadamente convencer um cliente potencial a comprar algo em que ele de fato não está interessado. Lembre-se do folclórico vendedor de enciclopédias! Diferente dessa imagem, no entanto, são as vendas no setor industrial (principalmente) e, mesmo em diversas ocasiões, no setor varejista. Muitas atividades nesta área requerem bom conhecimento sobre características de produto e necessidades dos clientes, além de diversas habilidades interpessoais (aspectos ligados a trabalho em grupo, relacionamento com outras áreas e relacionamento com clientes) e conceituais (relacionadas à

capacidade de desenvolver um processo de vendas eficaz, que será explicado adiante neste capítulo).

As atividades de vendas são diversas. O Quadro 1.2 mostra um estudo de Moncrief III (1986) onde as ações de vendedores foram listadas de uma amostra de mais de 1.300 vendedores e depois agrupadas em dez atividades. Percebe-se a diversidade de ações.

Quadro 1.2 *Fatores de trabalho e atividades associadas com cada um.*

1. Funções de venda Planejar atividades de venda Procurar indicações Visitar potenciais clientes Identificar tomadores de decisão Preparar apresentações de venda Fazer apresentações de venda Superar objeções Introduzir novos produtos Visitar novas contas Realizar pós-vendas 2. Trabalhar com outros Fazer pedidos Expedir pedidos Lidar com devoluções Lidar com problemas de entrega/frete Achar pedidos perdidos 3. Prestando serviço ao produto Aprender sobre os produtos Fazer testes Supervisionar instalações Treinar consumidores Supervisionar consertos Desenvolver manutenção Consultoria técnica 4. Administrar informações Prover informações técnicas Receber retorno Dar retorno Checar com superiores Realizar pesquisas	5. Prestando serviço ao cliente Estocar prateleiras Montar <i>displays</i> Pegar estoque para clientes Fazer propaganda local 6. Ir a convenções ou encontros Ir a convenções de vendas e a encontros de vendas regionais Trabalhar em convenções dos clientes Fazer apresentações de produto Ir a sessões de treinamentos periódicos 7. Treinamento/recrutamento Recrutar novos representantes Treinar novos vendedores Estabelecer comissões Viajar com <i>trainees</i> 8. Entretenimento Entreter clientes com esportes Levar clientes para refeições Levar clientes para festas 9. Viajar Viajar para fora da cidade Passar noites viajando Dirigir na própria cidade 10. Distribuição Estabelecer bons relacionamentos com distribuidores Vender para distribuidores Administrar <i>layout</i> de loja Administrar crédito Fazer cobranças Administrar brindes
--	---

Fonte: Quadro complementado pelos autores, proposto inicialmente por Moncrief III em Churchill et al. (2000)

Em virtude dessa multiplicidade de atividades, outro levantamento, mostrado a seguir, coloca que apenas pouco mais de 30% do tempo de um vendedor é dedicado ao contato pessoal direto com clientes, o restante é distribuído por diversas atividades como as destacadas no Quadro 1.2. Isso torna a atividade mais cara ainda para a empresa, se for considerado o custo da hora de visita do vendedor, e mostra o quão crítica é a boa gestão de vendas para o bom aproveitamento dela.

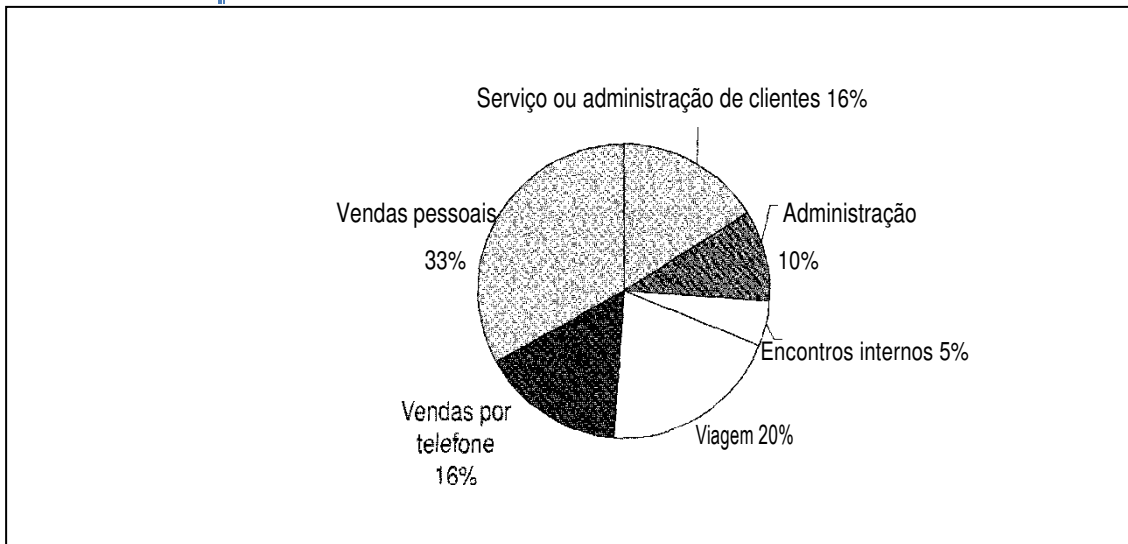


Gráfico 1.1 *Distribuição do tempo de atividade de um vendedor.*

Diversas são as classificações a respeito dos tipos de vendedores. Churchill et al. (2000) classificam os primeiros como vendedores de varejo ou vendedores industriais. Vendedores de varejo atendem usuários finais de produtos, como vendas porta-a-porta ou vendas em lojas varejistas. Já vendedores industriais podem ser vendedores que vendem para revendedores, vendedores que vendem para outras indústrias que irão utilizar o produto e, por fim, podem vender para instituições como órgãos públicos. Dentre os vendedores industriais, alguns tipos são:

- **vendedores de canal indireto (*trade selling*):** a principal função é entregar aos distribuidores material promocional e dar assistência. São vendedores que atendem varejistas. Um exemplo são os vendedores das indústrias que atendem varejistas como Carrefour ou ainda lojas de conveniência ou mesmo revendas agropecuárias;
- **missionários:** a função do missionário geralmente não é gerar vendas diretas, coletando pedidos, por exemplo. Geralmente ele trabalha com influenciadores do processo de compra. Exemplos clássicos são os vendedores de indústrias farmacêuticas que trabalham distribuindo produtos e levando informações a médicos ou ainda vendedores que atuam sobre canais de distribuição, como por exemplo um vendedor de uma indústria de bebidas que visita um restaurante buscando motivá-lo a realizar compras no distribuidor local;
- **venda técnica:** gera vendas através do suporte e orientação técnica para seus clientes. É o vendedor muitas vezes denominado consultor técnico. Como exemplos, as vendas de celulares, de equipamentos para aquecimento solar em residências, entre outros;
- **vendedores de novos negócios:** o objetivo é identificar novos clientes.

Após o início dos negócios, esses clientes são encaminhados para a equipe de vendas responsável pela manutenção de clientes.

Outra classificação de Kotler (2000) traz também o aspecto da complexidade da função de vendas. São os seguintes os tipos de vendedores industriais de acordo com o autor, indo da menor complexidade da venda para a maior:

- **entregador:** sua principal tarefa é a entrega. Entregadores de produtos como jornais, pão e leite, por exemplo, seriam vendedores nesta definição;
- **representante de conta:** sua principal função é a captação de pedidos.

No Brasil, empresas do setor de alimentos como Coca-Cola, Ambev, Danone ou Nestlé usam esta estrutura em que o objetivo maior é o de visitar o maior número de clientes possível e captar os pedidos, com baixas atividades de vendas propriamente ditas;

- **missionário ou propagandista:** constrói imagem ou instrui usuários. É semelhante à definição de Churchill et al. (2000) apresentada acima;
- **técnico ou engenheiro de vendas:** é, além de um vendedor, um consultor técnico. Por exemplo, vendedores de insumos agrícolas levam instruções técnicas sobre os produtos que vendem e os negócios do seu cliente;
- **vendedor de soluções:** esse tipo de vendedor não está relacionado a uma empresa ou linha de produtos específica; ele se concentra em algumas necessidades dos clientes e trabalha vendendo a melhor solução para saná-las. Consultores agrícolas ou profissionais de informática podem ser classificados como vendedores de soluções;
- **vendedor de intangíveis:** por fim, existem os vendedores que comercializam serviços como seguros, viagens e cursos. Pelas características intangíveis dos serviços, essa venda é entendida como extremamente difícil.

Indiferentes ao tipo de vendedor, diversos livros e artigos de vendas, além da rotina empresarial, têm mostrado um novo papel do vendedor destacando mudanças importantes na sua filosofia de trabalho. Tendências como aumento da educação dos consumidores, das exigências do consumidor sobre as empresas e da concorrência em diversos mercados, multiplicidade de canais de comunicação e distribuição disponíveis aos consumidores e tecnologia de informação levaram a área de vendas a repensar suas atividades e redefinir o seu papel.

A orientação para os desejos e necessidades do consumidor, o trabalho ético, a necessidade de adaptação das abordagens de venda aos diferentes segmentos atendidos e uma boa administração de informações sobre os clientes, produtos e a empresa que representa, além de extremo profissionalismo, são alguns dos tópicos discutidos sobre a nova postura do profissional de vendas.

O vendedor deve estar orientado para a construção de relacionamentos com os clientes. O trabalho do vendedor deve ser orientado para a construção de confiança para que, mesmo em detrimento da perda de vendas no curto prazo, no longo prazo os ganhos pelo estabelecimento desse relacionamento sejam superiores. O relacionamento pode representar orientação técnica, serviços e também bom relacionamento social. A expressão *vendas consultivas* deve significar esta indicação. O vendedor, mais do que nunca hoje, deve RESOLVER PROBLEMAS!

Os métodos de vendas devem ser muito mais baseados em métodos *soft* do que *hard*. Métodos *hard* são aqueles em que o vendedor tentará vender sem levar em consideração a real necessidade do cliente. Em outras palavras, o produto será vendido mesmo se o cliente não estiver certo de que precisa dele.

É uma orientação de curto prazo, porque após a venda ser feita o cliente certamente se dará conta de que não precisava daquele produto ou daquela quantidade e se sentirá enganado. Estocar clientes de forma demasiada para atingir volumes de venda é um caso clássico de orientação de curto prazo, provavelmente estimulada por programas de remuneração baseados em volume. Métodos *soft* são aqueles em que os vendedores estão preocupados com a resolução dos problemas dos clientes e, conseqüentemente, constroem relacionamentos baseados em confiança e em um bom nível de serviços.

No entanto, estas são algumas mudanças no nível da atuação do vendedor. Diversas outras mudanças decorrentes dessas tendências ocorrem na organização de vendas para

suportar uma nova abordagem. Ou seja, o vendedor pode ser entendido como a parte visível de um conjunto de decisões e práticas administrativas que caracterizam a administração de vendas em um nível estratégico. Isso inclui sistemas de remuneração mais refinados (com o uso de mais variáveis, por exemplo), melhor definição de administração de clientes, sobretudo clientes especiais, administração de informações e o uso da tecnologia, e assim por diante. Todas essas variáveis são trabalhadas no planejamento e administração de vendas, cujo modelo será discutido no Capítulo 2. Como Cravens (1995) coloca, a construção de relacionamentos e uma nova abordagem de vendas são objetivos a serem alcançados pela administração de vendas, ou seja, requisitando definitivamente novas práticas. Esses pontos serão discutidos ao longo deste livro.

1.4 COMPORTAMENTO DE COMPRA

A literatura de marketing é extensa sobre a teoria do comportamento do consumidor. Para a administração de vendas, entender o comportamento do consumidor é especialmente importante porque lida diretamente com o consumidor e necessita entender muito detalhadamente quais as etapas do processo de compra e quais as características de cada uma delas para que seja possível modelar eficazmente, por outro lado, o processo de vendas, que será descrito no tópico a seguir.

Os textos referentes a comportamento do consumidor são divididos entre comportamento do consumidor final e comportamento do consumidor industrial. Será apresentado brevemente o comportamento do consumidor industrial (no *business-to-business* - B2B), concentrando-se em dois pontos ainda mais fundamentais: os participantes do processo de compra industrial e o modelo do comportamento de compra industrial, baseados no clássico trabalho de Robinson et al. (1967). Estes dois conceitos são fundamentais para a área de vendas industriais, o primeiro porque é preciso entender com quem se deve falar ou visitar na empresa e o segundo porque é preciso compreender como compram as empresas.

Participantes do processo de compra industrial

Os participantes do processo de compra organizacional são:

- *iniciadores*: geralmente são as pessoas que percebem o problema ou oportunidade e requerem a compra de um novo produto ou serviço. Pode ser qualquer pessoa em qualquer nível hierárquico na organização;
- *usuários*: são as pessoas na organização que devem utilizar ou trabalhar com o produto comprado; geralmente têm influência sobre a decisão de compra;
- *influenciadores*: eles dão informações a respeito de produtos e fornecedores alternativos e freqüentemente têm um papel fundamental na decisão de compra ao determinar critérios a serem usados e especificações;
- *possuidores de informações (gatekeepers)*. Os *gatekeepers* controlam o fluxo de informação para outras pessoas envolvidas no processo de compra. Podem estar envolvidos na função um agente de compra da empresa ou vendedores e mesmo vendedores de fornecedores. Eles controlam o montante de informação que alcança os tomadores de decisão;

- *compradores*: geralmente são compradores na empresa ou gerentes de compras e têm a autoridade de contatar e negociar com compradores;
- *decisores*: os decisores são aqueles que têm a palavra final sobre um processo de compra. Quando se trata de compras muito importantes, os decisores podem ser da alta administração, como o presidente da empresa, ou mesmo o conselho da diretoria.

Entender os influenciadores passa a ser importante em função de o vendedor precisar identificar esses participantes e saber exercer a influência correta sobre eles. Mapear as pessoas envolvidas deve ser um dos primeiros passos na atuação do vendedor.

O processo de compra industrial

Um modelo clássico do processo de compra organizacional possui sete etapas. Para efetuar as compras uma empresa irá, de forma estruturada ou não, passar por estas fases:

1. *antecipação ou reconhecimento de um problema*: quando alguém na organização identifica a necessidade de um produto, pode ser um produto para operação diária, manutenção, entre diversas outras;
2. *determinação e descrição das características e quantidades do item a ser comprado*: após a identificação da necessidade existe a especificação detalhada do que será comprado e sua quantidade. Dependendo do que será comprado, existe o envolvimento de técnicos da empresa;
3. *procura e qualificação de fornecedores*: é gerada uma lista grande de potenciais fornecedores e faz-se uma pré-seleção de acordo com alguns critérios estabelecidos;
4. *requisição de propostas*: são pedidas propostas para um grupo reduzido de fornecedores;
5. *avaliação de propostas e seleção de fornecedores*: as propostas são avaliadas pelos departamentos de compra e por todos os participantes no processo de compra caracterizado;
6. *rotina de compra*: recebimento, inspeção, pagamento, cadastro em sistema de estoques são atividades geralmente feitas pelas empresas;
7. *avaliação de desempenho e retorno*: após todas as atividades de compra terem sido realizadas é feita a avaliação do produto e do fornecedor. Se a experiência de compra foi positiva, existe grande chance de a compra se repetir.

Em ocasiões de repetição de comportamento de compra com grau e envolvimento menores esse processo é diferente. Para produtos de menor valor, menos pessoas estão envolvidas, geralmente de nível hierárquico mais baixo. Muito frequentemente, processos de compra por telefone e mesmo compras eletrônicas (com envio de pedidos automáticos) podem ser utilizados. Neste caso, fazer parte da lista de fornecedores cadastrados e bem avaliados pelos compradores faz grande diferença.

O vendedor deve entender como se dá cada uma das etapas de compra de seus clientes para saber desenvolver atividades que possam trabalhar sobre a identificação da necessidade de compra de uma empresa, como se tornar e se manter um fornecedor qualificado pela empresa para compras, como realizar serviço pós-venda para atender o comportamento do comprador após a realização da compra.

1.5 O PROCESSO DE VENDAS

O processo de vendas é uma seqüência de passos ou etapas através da qual os vendedores realizam a venda. Essa seqüência foi originalmente proposta por Dubinsky em 1980 e pode ser aplicada a diferentes setores em diferentes cenários. Sete passos são geralmente reconhecidos como formadores do processo de vendas:

1. *prospecção*: vendedores utilizam diferentes técnicas para identificar clientes em potencial. Um cliente em potencial significa alguém que possui desejo, necessidade, habilidade, autoridade e é elegível para comprar;
2. *pré-abordagem*: informações são coletadas a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. Esse estágio geralmente termina com a marcação de uma visita ao cliente;
3. *abordagem*: este passo está relacionado aos primeiros minutos de uma visita de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do cliente;
4. *apresentação de vendas*: esta é a principal parte do processo de vendas, na qual os vendedores apresentam suas ofertas e seus benefícios. O objetivo é aumentar o desejo do cliente em relação ao produto;
5. *lidar com objeções e superar resistências*: o vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das respostas a objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra;
6. *fechamento*: os vendedores iniciam as decisões dos compradores através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são solicitados a comprar a oferta;
7. *atendimento pós-venda*: os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem reduzir as preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, prover acompanhamento ou manutenção, além de lidar com reclamações e questões. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras.

Dentro de cada uma dessas etapas existe uma grande quantidade de técnicas e ferramentas para tornar o processo de vendas mais eficiente e eficaz. Por exemplo, para prospecção de clientes, podem ser utilizados clientes satisfeitos, clientes visitados, contatos e redes de relacionamento, além de atividades de promoções de venda, para gerar novos nomes. Para pré-abordagem uma quantidade grande de informações pode ser buscada a respeito do cliente potencial, diferenciando clientes industriais de clientes finais. Enquanto os primeiros devem se basear muito nas informações em relação à empresa e ao setor, além da identificação dos diversos participantes do processo de compra, os segundos devem se basear na coleta de informações pessoais, para identificar desejos e necessidades que estão por trás das necessidades mais superficiais. O uso de técnicas como a realização de perguntas abertas para descobrir necessidades é muito discutido, principalmente na literatura de vendas de varejo.

Para a apresentação de vendas, é muito importante que o vendedor saiba relacionar os atributos dos produtos e seus benefícios com as necessidades dos clientes. A afirmação de que clientes não comprem características de produtos e sim seus benefícios (a possibilidade de ter necessidades e desejos sanados de forma satisfatória) deve orientar a apresentação de vendas.

Sobre apresentações de vendas, ou seja, na hora do cara-a-cara com o cliente, algumas abordagens que os vendedores podem desenvolver no momento da venda são:

- *estímulo-resposta*: os vendedores são treinados a dar respostas conforme as reações dos clientes. Se por um lado isso é bom porque padroniza a apresentação de vendas, por outro é ruim porque não permite a flexibilidade e criatividade necessária ao processo de vendas;
- *abordagem mental*: utiliza o modelo Atenção, Interesse, Desejo e Ação (AIDA), considerando que o consumidor passa por essas etapas e dessa forma a apresentação de vendas deve segui-las no seu desenvolvimento. Ou seja, primeiro deve-se despertar a atenção do cliente, depois desenvolver o interesse no cliente, depois o desejo e finalmente a ação de compra;
- *atendimento de necessidade*: devem-se buscar necessidades não atendidas dos clientes e oferecer o produto da empresa que atenda a essas necessidades;
- *resolução de problemas*: busca dar uma solução mais completa para o cliente, inclusive recomendando-o a não comprar da empresa. O objetivo passa a ser gerar relacionamentos de longo prazo, que possivelmente serão muito mais lucrativos do que uma abordagem imediatista.

Ainda quanto às técnicas de apresentação de venda, outra forma de classificação é aquela que contrasta as técnicas de venda "enlatadas" às técnicas "adaptadas". "Venda enlatada" é o comportamento e a apresentação de vendas padronizados que são ensinados por instrutores de venda e resultam em um procedimento inflexível para apresentações de venda, não permitindo adaptações. No entanto, a capacidade de adaptação é uma das características mais importantes da venda pessoal quando comparada a outras formas de comunicação que podem ser utilizadas pelas empresas. Uma apresentação de vendas padronizada provavelmente não será mais eficaz (e muito menos eficiente, por se tratar de um método custoso) do que o envio de mala direta ou o uso de telemarketing. A grande vantagem da venda pessoal é justamente a possibilidade de ouvir atenciosamente as necessidades e desejos dos consumidores e adaptar a mensagem a um consumidor específico.

Para lidar com objeções são colocadas, por exemplo, formulações a respeito de formas diferentes de pagamento, destaque de atributos do produto, lidar com resistências em relação à empresa e mesmo ao vendedor que devem ser usadas no momento em que apareçam. Para o fechamento de vendas, diversas técnicas, como tomar a frente e solicitar o fechamento da venda, oferecer itens adicionais, considerando que o principal já foi comprado, são sugeridas.

Para cada cliente atendido diversas informações podem ser passadas à empresa. O vendedor gera informações através desses contatos com clientes que são muito valiosos para a tomada de decisão em marketing.

Boxe 1.1 A força de vendas da Tetra Pak.

A Tetra Park, líder no setor de embalagens, destaca-se pela quantidade de treinamentos técnicos fornecidos à sua equipe de vendas para a adequação da maquinaria usada para embalar as bebidas dos clientes industriais. Além disso, por tratar, em muitos casos, com grandes clientes, existe um aprofundamento sobre as características individuais de setores e mesmo clientes, permitindo uma abordagem de vendas técnicas e customizada.

A especialização se dá por tipos de clientes, ou seja, lácteos, cítricos, entre outros. A pré-venda, ou o momento anterior à realização da venda, leva cerca de 50% do tempo com um cliente, já que se investe muito tempo na realização de um projeto de investimento e conquista do cliente para implementá-lo. Por se tratar de uma compra industrial de alto envolvimento, a Tetra Park procura estar sempre presente e apoiar o cliente na viabilização do investimento feito.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em palestra institucional. <[http:// www.tetrapak.com.br](http://www.tetrapak.com.br)>.

Vista esta parte inicial, o livro está organizado da seguinte forma: no Capítulo 2 o método de planejamento e gestão de vendas é mostrado de forma geral, permitindo ao leitor visualizar todas as etapas. Do Capítulo 3 ao 10 cada uma das etapas é mostrada em detalhe, sendo propostos conceitos e ferramentas de aplicação. No Capítulo final, de número 11, tendências, desafios e uma síntese do que foi discutido serão apresentados.

Resumo

Administração de vendas no setor industrial ganha muita importância e torna-se claramente uma quinta variável do composto de marketing em função de características dos clientes e do processo de compra destes. A imagem do vendedor está muito baseada nas vendas de varejo e nos métodos *hard* de vendas. Ela ignora o novo e importante papel do vendedor de construir relacionamentos entre empresas com métodos *soft*.

Existem diferentes tipos de vendedores como os entregadores, os captadores de pedidos, consultores, missionários, vendedores de serviços entre outros. Cada um deles tem um tipo de atividade e requer habilidades diferentes. Os vendedores necessitam compreender o processo de compra de seus clientes para saber formular sua abordagem de vendas. O processo de vendas é um conjunto de etapas pelas quais os vendedores passam para realizar uma venda. São elas a prospecção, qualificação, abordagem, apresentação de vendas, negociação, fechamento e pós-venda. Existem diferentes formas de realizar uma apresentação de vendas. Estas podem ser baseadas em métodos estímulo-resposta, abordagem mental, atendimento de necessidades e resolução de problemas.

Questões para discussão

1. Discuta como a compreensão de cada etapa do processo de compra industrial pode ser útil ao desenvolvimento do trabalho de uma equipe de vendas.
2. Na sua opinião, quais os verdadeiros motivos que levam um vendedor a utilizar métodos de venda *hard* ao invés de *soft*?

3. Considerando a diferença entre um vendedor que atua em uma loja de roupas (vendas de varejo) e o que atua em uma indústria de embalagens (vendas industriais), quais as diferenças mais relevantes levando em conta o conceito do processo de vendas e mesmo as características dos clientes?

4. Relate uma experiência positiva e uma negativa em vendas pelas quais tenha passado e reflita como poderiam ter sido melhores.

Sites para visita e reflexão

<<http://www.sellingpower.com>>

<<http://www.selling-selling.com>>

<<http://www.das.com>>

<<http://www.vendamais.com.br>>

<<http://www.advbfbm.org.br>>

Minicase para discussão

MODELO NATURA DE VENDAS¹

"A VENDA DA QUALIDADE DE VIDA! FOCO NO RELACIONAMENTO"

O modelo porta-a-porta tem crescido no Brasil de forma impressionante.

Alguns elementos da gestão de vendas da Natura permitem entender de melhor forma como o trabalho é feito na rotina de administração de vendas na empresa.

A força de vendas é composta por consultoras Natura. Não existe exclusividade de atendimento de clientes ou território. Os profissionais autônomos devem iniciar e ampliar uma carteira própria de clientes através da sua rede de contatos imediata (amiga, irmã, vizinha, colega de trabalho, mãe, noivo etc.) e essa rede ajuda indicando pessoas de suas redes de contato à consultora, e assim por diante.

A divulgação se dá em todos os lugares que a consultora frequenta (academia, escolas, salões de beleza, trabalho etc.) e para isso existem materiais específicos de divulgação. Cada consultora é responsável por montar um cadastro próprio de clientes destacando dados e características pessoais e históricos de compras.

Existe um ciclo estabelecido de atividades de 21 dias. Ao final de cada ciclo a consultora vai a campo e marca a validade de um "composto promocional Natura"; no restante do mês ocorrem o Encontro Natura, Lançamento de Produtos, Descontinuação de Produtos, Promoções para os Consultores, campanhas de incentivos e cursos.

As consultoras são treinadas a planejar o que irão fazer no ciclo - listando atividades diárias, como visitas, ligações, transmissão de pedidos, datas dos cursos, entre outras atividades.

Cada consultora tem um crédito de pontos para que possa transmitir seus pedidos - esse valor vai aumentando conforme evolui seu relacionamento com a Natura e são observados a pontualidade no pagamento do boleto bancário (enviado pela Natura ao consultor), tempo de

cadastro e utilização. A Natura oferece 30% de comissão (já inclusos no preço do produto) e o consultor é livre para praticar o desconto que quiser, de 0 a 30%.

Dessa forma, a Natura incentiva o consultor a planejar o seu ganho. Há um trabalho de motivação destacando as vantagens de ser um consultor Natura (ter horário livre, participar de cursos, ter material de apoio, ter disponibilidade de produtos etc.). Existe também um forte trabalho de descrição dos produtos Natura, das necessidades que eles atendem nos consumidores, dos segmentos de consumidores para os quais são indicados os produtos e dos argumentos de venda que devem ser usados para cada um dos produtos e consumidores.

- Com base no minicase sobre o modelo de vendas da Natura, por que a consultora Natura foge do famoso estilo "vendedor de enciclopédias", estereótipo do modelo de vendas porta-a-porta praticado no passado? Qual o papel da empresa em formar este perfil?

- O modelo porta-a-porta, apesar de crescente, muito provavelmente encontrará em breve o seu ponto de saturação, tanto pelo alto número de consultoras como pelo crescente número de empresas que podem vir a adotar o modelo. Quais estratégias a Natura pode adotar para permanecer com êxito neste mercado?

1 Texto elaborado pelos autores com base em palestra institucional feita em abril de 2003.

Um Método de Planejamento e Gestão da Força de Vendas

Este capítulo traz a proposta de uma sequência de etapas para planejamento e administração de vendas. Um método de planejamento e gestão contém, em uma sequência ordenada, as etapas necessárias ao planejamento, organização, implementação e controle de vendas. Os capítulos seguintes deste livro detalham cada uma das etapas em que o método é dividido. A visão geral é importante para que o leitor entenda a relação entre as diversas decisões e também para que entenda a estrutura do livro. Após a leitura deste capítulo, o leitor poderá:

- ter uma visão ampla do processo de planejamento e gestão de vendas;
- entender as questões de planejamento e organização de vendas em um nível estratégico;
- visualizar como questões gerenciais em vendas, relacionadas ao gerenciamento de território e desenvolvimento de pessoal, são posicionadas em um método amplo de gestão de vendas;
- identificar a relação do controle em vendas com as outras etapas do planejamento.

2.1 INTRODUÇÃO AO MÉTODO

A área de vendas de uma empresa, que pode também ser chamada de organização de vendas (como se fosse uma organização à parte), congrega um conjunto de complexas decisões. O caso ilustrativo apresentado no Boxe 2.1 fornece uma noção desse conjunto de decisões que uma empresa com excelência em vendas, tal como a Ceras Johnson, enfrenta.

Boxe 2.1 *Elementos da Administração de Venda da Ceras Johnson no Brasil.*

- Clientes são agrupados por tipos de contas, sendo elas Distribuidores, Atacadistas e Grandes Varejistas. Existem vendedores especializados em varejo, atacado e distribuidores.
- Existe uma área de Tecnologia de Venda que processa dados de vendas, dados do mercado e faz análises de desenvolvimento de canais, desempenho de vendas, resultados de ações de comunicação, entre outras coisas, que embasam a equipe de vendas.
- A medição de desempenho da equipe de vendas é feita não somente pelos resultados das vendas alcançadas (60%), mas também por fatores críticos de sucesso (40%), sendo estes o alinhamento com a estratégia da empresa, valorização dos outros, capitalização de conhecimento, trabalho em equipe, capacidade de tomada de decisão, entre outros.

- A promoção de vendedor para o cargo de supervisor, gerente ou diretor se dá através da presença de “fatores de potencial” alinhados com a estratégia e a medição de resultados.
- Existe um planejamento feito conta a conta. Isso significa estabelecer, para cada cliente individual, a estratégia e metas a serem alcançadas. Para isso são identificados a evolução das compras, o estoque do cliente por produto de Ceras Johnson, seus principais problemas, entre diversas outras informações. Essas informações são alimentadas pelo próprio vendedor que, no momento da venda, trata de buscar estas informações, inseri-las em seu laptop e transferi-la para uma central de dados através da internet.
- O supervisor de vendas administra verbas de promoção e incentivos por cliente mediante o alcance de metas. Após estabelecer as metas, ele define os recursos necessários pra chegar ao desempenho esperado.
- Existem metas de vendas por produto e planejamento de atividades diárias.
- Todos os argumentos de vendas usados pelo vendedor nas suas abordagens devem ser baseados em fatos. Para isso uma extensa coleta de dados é feita para que, por exemplo, o vendedor possa mostrar a evolução histórica de vendas do produto do cliente, sua posição de estoque, as vendas históricas do setor (mostrando picos), os preços dos concorrentes (se ele não estiver vendendo em função de praticar margens altas).
- O vendedor de procurar manter equilíbrio de preço entre seus clientes, para que não permitir grandes disparidades na venda para frente no canal de distribuição.
- Existe integração da área de promoção e propaganda com a área de vendas. Com os estudos de resultados de campanhas, antecipa-se para a área de vendas uma campanha que será lançada e para isso suas contas começam a ser motivadas a comprar o produto para que ele esteja disponível no ponto-de-venda para o consumidor final.
- Para cada visita o vendedor deve mostrar um minirrelatório sobre o cliente (enriquecido de “fatos” para que consiga argumentos fortes).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em entrevista com membros da Administração de Vendas da Empresa e Palestra Institucional.

Como chegar a um conjunto de práticas e normas em vendas como os da Ceras Johnson no Brasil? Para isso, este livro propõe uma seqüência composta de três grupos de atividades relacionados às atividades lógicas da administração de empresas - "planejar, organizar, implementar e coordenar ou controlar" - aplicadas à função de vendas. Estas são (1) planejamento e organização estratégica da força de vendas, (2) implementação da força de vendas e (3) controle da força de vendas. Essa seqüência é importante para organizar em uma direção clara as ações dos gestores da área de vendas. As etapas dentro de cada uma das fases foram organizadas de forma seqüencial e relacionadas e tenta-se fornecer ao gestor de vendas um conjunto de ações que ao final permite cobrir os aspectos das decisões de vendas fundamentais às empresas. A Figura 2.1 mostra as etapas.

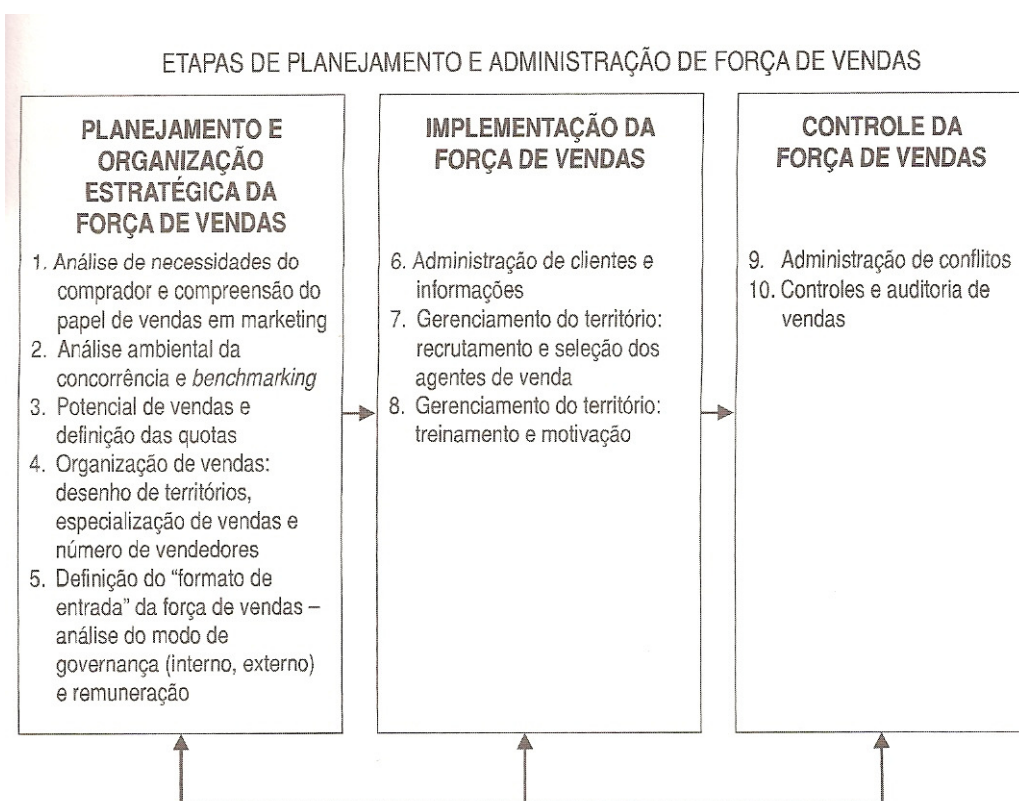


Figura 2.1 *Um método de planejamento e administração de força de vendas.*

A seguir, cada uma das fases do método será abordada, permitindo ao leitor entender e conseguir visualizar todo o método, além das etapas dentro de cada uma das fases.

2.2 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

O objetivo desta fase é conseguir entender de forma ampla e estratégica a função de vendas e determinar suas direções gerais. Busca-se evitar a miopia natural da área de vendas, extremamente voltada na maioria das vezes para problemas imediatos e de extrema importância na empresa, mas que no médio e longo prazo podem trazer ineficiência pela falta de uma visão mais ampla. São cinco grupos de atividades que formam a primeira fase: (1) análise de necessidades do comprador e compreensão do papel de vendas em marketing; (2) análise ambiental, da concorrência e *benchmarking*; (3) potencial de vendas e definição das quotas/objetivos quantitativos de vendas; (4) organização de vendas: desenho de territórios, especialização de vendas e número de vendedores; (5) definição do "formato de entrada" da força de vendas - análise do modo de governança (interno, externo) e remuneração.

Análise de necessidades do comprador e compreensão do papel de vendas em marketing

É preciso compreender o papel de vendas dentro da transação entre a empresa e o cliente e dentro do esforço de marketing como um todo. Sabe-se que compradores desempenham diversas atividades para realizar uma compra. De fato, não é simplesmente o preço pago pela compra que representa o valor entregue para aquisição de determinado produto ou serviço. Existe o desgaste psicológico e físico, o investimento de tempo, entre outros aspectos. Os custos dessas atividades variam e estão inseridos no processo de compra e venda. O objetivo deste primeiro passo é compreender o papel do vendedor como redutor desses custos de compra de um cliente durante a transação.

Entender quais são as atividades realizadas pelos consumidores e como elas variam, dependendo de ocasiões e do tipo de consumidor, pode dar a dimensão mais precisa do papel que se espera do vendedor.

Adicionalmente, usa-se a teoria de comportamento de compra industrial para entender com mais detalhe as atividades necessárias ao processo de compra. O papel de um vendedor em uma transação pode ser decomposto antes de o cliente efetuar a compra em um trabalho de fornecimento de informações e auxílio, durante a compra pela negociação e após a venda por atividades de acompanhamento do cliente e manutenção da sua satisfação. Cada empresa pode refletir sobre o papel de um vendedor no tipo de venda que ela pratica.

Uma vez compreendido este papel, o presente tópico busca uma integração maior entre os esforços de vendas e marketing. Isto se dá através da coordenação dos esforços dos vendedores com outras iniciativas de marketing nas áreas de comunicações, canais de distribuição, concepção de produtos e precificação. Acredita-se que a tarefa de redução de custos para o cliente (ou facilitador e promotor da venda) será muito mais eficiente e eficazmente realizada se a empresa como um todo produzir estímulos coordenados e coerentes para realização da venda. Ações como aumentar conveniência, expandir serviços, melhorar atributos de produtos reduzem custos de transação para os clientes (altera-se a margem). No entanto, para a sua implementação é necessária a correta integração dos esforços de marketing e vendas, como será detalhado no Capítulo 3. O presente item pretende contribuir com a sugestão de interfaces entre a área de vendas e as outras áreas de marketing como os aspectos críticos de coordenação e onde maior ganho pode ser obtido pela potencialização das ações de marketing.

Análise ambiental, da concorrência e *benchmarking*

A análise ambiental, discutida no Capítulo 4, tem relação com a necessidade de situar as ações administrativas dentro do ambiente institucional, econômico, natural e também tecnológico, além de considerar o nível de incerteza, que é um fator importante na definição das relações contratuais entre vendedores e a empresa contratante. Análise ambiental em planejamento de marketing tem sido amplamente discutida. De forma geral o objetivo dessas análises é conseguir compreender o ambiente externo, ou as variáveis incontrolláveis do ambiente, e traduzir as mensagens desse ambiente através de tendências que tragam oportunidades e ameaças para a organização. Uma vez compreendido o conjunto de forças que pressiona ou pressionará a empresa, ela poderá alterar o conjunto de políticas de suas variáveis controláveis de marketing para explorar potenciais oportunidades ou para evitar potenciais ameaças que poderão enfraquecer sua posição competitiva.

Em administração de vendas, o raciocínio tem sido o mesmo. No entanto, os impactos são refletidos com a perspectiva da organização de vendas. Tendências dos ambientes político-legal, econômico-natural, sociodemográfico e tecnológico devem ser compreendidas e os

impactos para os objetivos estratégicos de vendas, a organização de vendas, implementação e controle devem ser pensados ao invés da organização como um todo.

Quanto à análise da concorrência, os elementos da administração de vendas das principais empresas concorrentes serão mapeados e comparados com a empresa, trazendo os pontos fortes e fracos relativos a este grupo de concorrentes selecionados.

Potencial de vendas e definição das quotas/objetivos quantitativos de vendas

Após a compreensão do papel de vendas em marketing e análise ambiental e da concorrência, as definições de quotas e objetivos quantitativos de vendas, presentes no Capítulo 5, podem ser feitas de forma mais precisa e abrangente. Essa fase é apoiada por exercícios de previsão de demanda, para conseguir estimar o tamanho dos mercados disputados e qual participação (*market share*) será buscada dentro de cada um deles, ou seja, o potencial de vendas buscado.

Para a determinação de quotas e objetivos de vendas a empresa irá definir que tipos de quotas são apropriados para a sua equipe de vendas, as quotas de volume de vendas (baseadas apenas em resultados alcançados de volume financeiro e físico vendidos), as quotas de atividades (baseadas em atividades não relacionadas diretamente a vendas no curto prazo como realização de visitas, treinamentos de clientes, encontros organizados etc.) e finalmente as quotas financeiras, baseadas em metas de resultados financeiros alcançados pelos vendedores (como despesas de venda, margem bruta ou mesmo líquida).

Organização de vendas: desenho de territórios, especialização de vendas e número de vendedores

As decisões de territórios de vendas, especialização e número de vendedores são tratadas no Capítulo 6.

Formar territórios de venda significa dividir as áreas de atuação em áreas de controle de vendas onde serão alocados vendedores e definidos esforços gerenciais. A empresa deve decidir qual critério deverá seguir para elaborar os seus territórios, podendo ser quantidade de horas ou número de visitas necessárias, entre outros critérios.

A decisão de especialização tratada também neste capítulo define se os vendedores serão especialistas em diferentes tipos de clientes, especialistas em linhas específicas de produto ou somente especialistas no território que atendem ou ainda outros possíveis arranjos sugeridos no capítulo. Essa questão tem relação com o ganho da especialização relacionado à perfeita definição dessas questões, contrastado com a necessidade de maior coordenação, incorrendo em maiores custos de coordenação para a empresa.

Diversos métodos para determinar um número ótimo de vendedores têm sido sugeridos por diversos autores em vendas e serão revisados no Capítulo 5. Um método deve ser escolhido levando em consideração os objetivos da empresa e os dados disponíveis para o cálculo.

Após a definição dos territórios, a quantidade de vendedores dentro de cada um dos territórios, a definição de territórios pode ser refeita tentando ajustar desequilíbrios muito grandes de tamanhos de equipes, levando em consideração a capacidade de um gerente territorial. A questão de especialização também está diretamente relacionada às definições de número de

vendedores e territórios, porque, quanto mais especialista uma equipe de vendas, provavelmente maior será o número de vendedores e o desenho de territórios (caso usado) deverá ser diretamente influenciado por essa escolha.

Definição do "formato de entrada" da força de vendas - análise do modo de governança (interno, externo) e remuneração

A análise do formato de entrada ou modo de governança, mostrada no Capítulo 7, está relacionada com a análise de "fazer ou comprar" a função vendas. Ou seja, a empresa deve empregar seus vendedores (fazer) ou estabelecer com eles contratos de representação comercial (comprar os serviços). Com base no papel do vendedor em reduzir a complexidade e custos de transação com o cliente, nessa fase é analisada a relação entre o vendedor e a empresa, considerando as especificidades de ativos envolvidas e necessidade de controle sobre o processo de vendas, e também agregada a questão dos efeitos colaterais da impossibilidade de uma escolha de forma contratual perfeita. Sempre existirão imperfeições e a empresa precisa saber como lidar com estas imperfeições.

Depois desta decisão crucial, o método apresenta aspectos especiais sobre a gestão de representantes autônomos de vendas, já que se trata de um arranjo diferente que merece considerações específicas. A lógica para a inserção desta etapa no método tem relação com a necessidade de desenvolver algumas tarefas específicas com relação a representantes de vendas, se acaso eles forem um (ou mesmo o único) formato de venda utilizado. O que se fará nessa parte do Capítulo 7 é apresentar considerações sobre o gerenciamento de uma função terceirizada em marketing, que é a função de vendas. Um dos principais pontos aqui será a construção e revisão de contratos de representação comercial.

Como remunerar empregados de uma empresa é diferente de remunerar representantes comerciais, o método coloca nesta fase a formação de um plano de remuneração de vendas. A remuneração (financeira e não financeira) é em grande parte responsável pela motivação do vendedor. O que será buscado é a definição do plano de remuneração financeiro e não financeiro que melhor motivará o vendedor para a realização das atividades necessárias de venda, que são as atividades esperadas pela empresa. O plano de remuneração deve alinhar o que a empresa espera de um vendedor com o esforço feito por ele nas diversas atividades de venda.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DE VENDAS

Uma vez definidos todos os aspectos de planejamento e organização de vendas até este ponto, será preciso determinar padrões ou direções gerais à atuação dos vendedores e gerentes territoriais. Por mais que a empresa escolha trabalhar com vendedores autogerenciáveis, ela tem que refletir sobre os critérios de trabalho de um vendedor dentro de um território. Esses critérios serão em grande parte implementados por um gerente territorial de vendas. Por isso, nos tópicos de implementação estão as funções esperadas de um gerente de vendas. As atividades do método que fazem parte da implementação são: (6) administração de clientes e informações; (7) gerenciamento do território: recrutamento e seleção; (8) gerenciamento do território: treinamento e motivação.

Administração de clientes e informações

A etapa administração de clientes e informações, presente no Capítulo 8, busca contribuir com a elaboração de um quadro no qual constem os tópicos importantes de atuação de um vendedor no seu território. Esse deverá ser o *Manual do vendedor*.

Esse manual mostra o relacionamento entre os diferentes níveis de atividades na área de vendas, falando sobre a discussão estratégica, o gerenciamento dos territórios e, enfim, o trabalho individual do vendedor no campo. Seria simplesmente a formalização do que a empresa espera do trabalho de um vendedor e mais um esforço para que o que foi estabelecido em níveis estratégicos seja feito em nível operacional. Não basta a empresa elaborar todas as etapas anteriores e simplesmente colocar os vendedores nos seus respectivos territórios. Esses manuais deverão ser a base do processo de treinamento.

O gerente regional deverá ser responsável por algumas ações do plano de vendas em nível regional, como mapear o território no sentido de identificar os potenciais de mercado (para isso torna-se importante desenvolver índices de participação/penetração de mercado por vendedores, as ameaças e oportunidades em nível regional, planos de ação, controle de resultados e ajustes na sua área, entre outras atividades). Enfim, ele deve servir como uma ponte entre a empresa e a equipe de vendas, tendo um papel-chave no retorno das informações para a mesma, bem como a caracterização da mensagem que a empresa leva ao mercado, já que ela é fundamental na definição da abordagem de vendas da sua equipe. Lidando com representantes e distribuidores independentes, o gerente tem na criação do vínculo entre vendedores e a empresa uma função fundamental. Por isso, neste capítulo também é proposto um *Manual de gerenciamento de território*, ainda dentro do tópico administração de clientes.

Quanto às informações, é crítica em vendas a dificuldade de troca de informações e comunicação entre os vendedores da empresa, seus gerentes e até mesmo a empresa. Este método propõe uma sistematização do processo de criação de fluxos de informação e comunicação com o objetivo de aproximar esses diferentes agentes e explorar os diferentes benefícios dessa proximidade. Deve-se mencionar que essa dificuldade é ampliada quando se trata de setores nos quais a estrutura de canais de distribuição é longa e complexa. A obtenção de informações da equipe de vendas e do mercado diminui a simetria de informações da empresa em relação aos vendedores e gerentes de venda, reduzindo assim o poder relativo dos vendedores com relação a clientes e mercados e facilitando o alinhamento de objetivos entre empresa e vendedores.

Gerenciamento do território: recrutamento, seleção, treinamento e motivação

Uma das principais tarefas de que participam gerentes de território, com departamentos de recursos humanos, é o recrutamento, seleção, treinamento e motivação de vendedores para as suas áreas. Estes tópicos são apresentados no Capítulo 9.

Em recrutamento e seleção, busca-se aumentar os esforços da escolha dos vendedores no sentido de reduzir os custos de supervisão e rompimento (como, por exemplo, os custos de alta rotatividade). O objetivo é discutir como adquirir uma equipe de vendas com alta qualidade e/ou com bom potencial.

Quanto a treinamento e motivação, o objetivo é capacitar e motivar a equipe de vendas. É necessária uma reflexão sobre a necessidade de conhecimentos específicos envolvidos nos processos de vendas da empresa, com relação a clientes, produtos e processos, e assim definir

um plano de treinamento. Para motivação, é rediscutida a remuneração, para que ela possa alinhar os interesses do vendedor com os interesses da empresa e motivar os vendedores na direção esperada pela empresa.

2.4 CONTROLE DE VENDAS

A última fase da seqüência proposta tem relação com o controle das atividades que as fases anteriores definiram. O conceito central está na capacidade ou tentativa da empresa de monitorar os resultados dos esforços de venda, selecionando os itens que melhor permitam (dentro dos limites de avaliação) verificar o sucesso do que está sendo estabelecido. São sugeridos dois mecanismos de controle contínuos, ambos mostrados no Capítulo 10(10.1) administração de conflitos e (10.2) formas de controle e auditoria de vendas.

Administração de conflitos

Para a administração de conflitos buscou-se a referência em canais de distribuição para conseguir inserir nessa seqüência um passo onde os conflitos pudessem ser identificados, minimizados a um nível saudável e critérios pudessem ser criados para que eles pudessem ser bem encaminhados. É pertinente a busca de referência em canais de distribuição, pois essa literatura muitas vezes trata os vendedores como um canal de vendas direto e analisa os conflitos entre eles e outros formatos de distribuição.

Muito da identificação dos potenciais conflitos já será feita no momento da integração entre os canais de distribuição e vendas, como discutido na primeira fase da seqüência. O objetivo desta fase é entender os conflitos de forma mais ampla e depois, como dito acima, criar critérios para sua resolução a fim de que sejam encaminhados seguindo as orientações desta literatura. O desenho das etapas busca até este ponto reduzir os conflitos; no entanto, sempre existirão conflitos e estes necessitam ser administrados.

Formas de controle e auditoria de vendas

O estabelecimento de mecanismos de controle levará em consideração a necessidade de medidas de atividades e resultados em relação à área de vendas. Vale ressaltar que o uso de uma medida ou outra tem relação, primeiro, com o nível de controle permitido da empresa sobre o vendedor. A grande limitação das medidas de resultado é conseguir com sucesso isolar o desempenho de um vendedor de variáveis ambientais como o *marketing mix* da empresa, variações no território, que fizeram vendas variar, mas sem relação com o seu grau de esforço.

Finalmente, como última etapa, é sugerido que periodicamente a empresa faça uma auditoria completa em vendas. O roteiro para uma auditoria dessa natureza também é fornecido no Capítulo 10.

Resumo

Neste capítulo, foi apresentado o Método de Planejamento e Gestão de Vendas. Os capítulos seguintes do livro são referentes a cada uma dessas etapas. O Método é composto por três fases, Planejamento e Organização, Implementação e Controle, e possui dez etapas, que são: (1) Análise de Necessidades do Comprador e Compreensão do Papel de Vendas em Marketing; (2) Análise Ambiental, da Concorrência e *Benchmarking*; (3) Definição de Quotas/Objetivos Quantitativos de Vendas; (4) Organização de Vendas: Desenho de Territórios, Especialização de Vendas e Número de Vendedores; (5) Definição do "Formato de Entrada" da Força de Vendas - Análise do Modo de Governança (internos, externos) e Remuneração; (6) Administração de Clientes e Informações; (7) Gerenciamento do Território: Recrutamento e Seleção; (8) Gerenciamento do Território: Treinamento e Motivação; (9) Administração de Conflitos; e (10) Formas de Controle e Auditoria de Vendas.

Questões para discussão

1. Após a leitura deste capítulo, qual diferença você vê entre o trabalho de um vendedor, de um gerente de território de vendas e de um diretor de vendas?
2. "Muitas empresas não planejam estrategicamente a área de vendas e sim a orientam para resultados e atividades de curto prazo." Você concorda com essa afirmação no contexto brasileiro? Por quê?
3. Como a dificuldade de acesso a informações de mercado (dados externos) e mesmo informações sobre a própria empresa (dados internos) pode atrapalhar o desenvolvimento de um plano de força de vendas?

Caso sobre o método desenvolvido

Para chegar a este método, diversos outros na literatura foram estudados. O Quadro 2.1 mostra alguns e suas etapas.

Etapa	Churchill et al., 2000 (surgimento em 1981)	Ingram e LaForge, 1992 (surgimento em 1989)	Dalrymple e Cron, 1995 (surgimento em 1982)	Ryans e Weinberg, 1981 (surgimento em 1981)	Chonko et al., 1992 (surgimento em 1992)
1	Análise ambiental	Compreensão completa da função vendas	Plano de negócio	Análise situacional: ambiente interno e externo	Análise do ambiente de vendas
2	Definição da estratégia de marketing	Definição do papel e estratégia	Plano de marketing	Estratégia de marketing e planos de ação	Planejamento de marketing
3	Definição das atividades de administração de vendas	Desenho da organização de vendas	Plano de vendas	Definição do papel desejado em vendas pessoais	Planejamento de vendas

4	Compreensão dos determinantes do desempenho do vendedor	Desenvolvimento da força de vendas	Resultados alcançados em lucros e satisfação do consumidor	Organização, políticas e procedimentos de venda	Recursos humanos em vendas
5	Resultados	Direcionamento da força de vendas	Avaliação de vendas	Implementação do gerente territorial de vendas	Implementação das atividades de venda
6	Controle	Determinação da eficácia e desempenho da força de vendas	Retorno sobre os desempenhos	Interação comprador-vendedor	Controle das atividades de venda
7				Resultados	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Churchill et al. (2000), Ingram e LaForge (1992), Dalrymple e Cron (1995), Ryans e Weinberg (1981) e Chonko et al. (1992).

Cada um desses métodos apresenta aspectos favoráveis e desfavoráveis; o Quadro 2.2 os resume.

Quadro 2.2 *Análise de métodos selecionados.*

Método	Aspectos favoráveis	Possibilidades de melhoria
Método de Churchill et al.	Mais citado e tradicional em administração de vendas. Abrangente.	Foi desenvolvido com enfoque sobre determinantes do desempenho de um vendedor. Abordagem comportamental. Agrupa as decisões de organização de vendas em uma decisão.
Método de Ingram e LaForge	Insere o papel estratégico no início, relacionado a canais múltiplos. Fase final une previsão, resultados e quotas.	Muito simples. Agrupa as decisões de organização de vendas em uma decisão. Primeira etapa está desconectada do modelo. Enfoque em recursos humanos.
Método de Dalrymple e Cron	Fase inicial coloca a decisão sobre nível de relacionamento e plano de distribuição. Insere variáveis de desempenho e detalha controle. Destaca hierarquia de estratégias.	Agrupa as decisões de organização de vendas em uma decisão. Modelo é confuso em termos gerenciais. Não aparece explicitamente o ambiente externo.
Método de Ryans e Weinberg	Diferentes níveis de ação: estratégico, tático e operacional. Destaca o papel do gerente de vendas, traduzindo ações estratégicas em ações táticas e operacionais. Insere o "papel desejado do vendedor".	Não lida com itens como comunicação e informação. Agrupa as decisões de organização de vendas em um fator e não vê a questão de comprar ou fazer.

Método de Chonko et al.	Completo Bem organizado gerencialmente. Insere questões de suporte a vendas, informações e comunicações e relacionamentos.	Agrupar as decisões de organização de vendas em um fator.
-------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Escreva o processo de Planejamento e Gestão de Vendas de sua empresa e reflita sobre possibilidades de melhoria.

Sites para visita e reflexão

<<http://www.businessballs.com/salestraining.htm>>

3

Análise de Necessidades do Comprador e Compreensão do Papel de Vendas em Marketing

Nesta primeira fase do planejamento de marketing, o gestor de vendas deve refletir sobre qual o verdadeiro papel da força de vendas em marketing na sua organização. Ele deve entender também qual a relação entre a estratégia da empresa de marketing com a área de vendas, já que ela é responsável pela implementação de decisões fundamentais em termos de segmentação, diferenciação e posicionamento da empresa e de produtos. Esta primeira etapa ainda sugere uma criteriosa análise do comportamento de compra do consumidor, com o objetivo de desenvolver ações de venda que vão ao encontro das necessidades do consumidor. Por fim, esta fase sugere potenciais áreas de integração de vendas com a gestão de produto, comunicações, canais de distribuição e preços, com o objetivo de potencializar toda a área de vendas e marketing.

Após a leitura deste capítulo, o leitor poderá:

- entender quando vendas passa a ser uma variável fundamental no esforço de marketing como um todo;
- entender a relação entre estratégia de marketing e estratégia de vendas;
- entender como a análise do cliente pode ajudar a área de vendas a definir suas atividades-chave;
- tomar conhecimento das diversas ações potenciais de integração entre as quatro variáveis de marketing (produto, comunicação, distribuição e preço).

3.1 IMPORTÂNCIA DA FORÇA DE VENDAS EM MARKETING

O lançamento de uma divisão de produtos na área de fermentos e condimentos direcionados para outras indústrias de alimentos, feito por uma empresa tradicionalmente vendedora de biscoitos para o varejo, fez com que o gerente de marketing levantasse algumas questões básicas sobre o melhor composto de marketing da empresa para essa nova divisão. Uma das questões mais fundamentais era sobre o uso ou não de vendedores e por que motivo, já que no formato atual ele vendia somente através do telefone, recebendo pedidos dos varejistas e fazendo entregas. Minha empresa precisa de vendedores para vender essa nova linha? Se sim, quais as atividades fundamentais, além de vender, que eles devem realizar? Este capítulo busca tratar dessas questões, trazendo ferramentas para que o gestor possa tomar melhor essa decisão.

O papel que vendas tem no marketing *mix*, que é o conjunto de atividades que a empresa emprega para motivar a venda de um produto, depende do próprio programa de marketing, dos recursos disponíveis da empresa e das características do mercado consumidor.

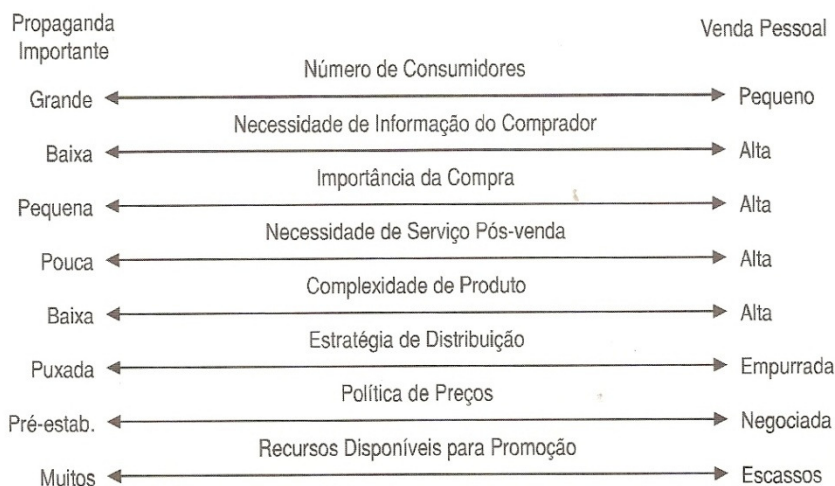
Quanto ao produto, quanto mais complexo e mais serviços de apoio forem necessários, maior será a importância de vendas dentro das ferramentas de marketing, já que se torna fundamental a explicação adicional sobre os atributos do produto e a prestação de serviços, que

é feita por um vendedor. Também, quanto menos recursos disponíveis para promoção, maior a importância de vendas, já que a empresa buscará ações focadas nos clientes-chave, ao invés de custosas exposições na mídia, com efeitos muitas vezes difíceis de serem mensurados.

Quando o fabricante usa uma estratégia de distribuição "empurrada" (o esforço de vendas se dá sobre os distribuidores), maior a importância de força de vendas, diferente de quando se usa uma estratégia "puxada" (esforço de vendas se dá através do fortalecimento da marca e estímulo ao consumo de consumidores finais).¹ Para lidar com distribuidores, usam-se geralmente vendedores. Para a construção de marca em estratégias puxadas, torna-se fundamental o direcionamento dos recursos para propagandas de massa. Logicamente, ambas as estratégias podem ser usadas; no entanto, a regra pode ser aplicada nos extremos e ajudará o gestor a tomar essa decisão.

1 Os termos empurrada e puxada vêm da tradução do inglês push e pull, respectivamente. Na estratégia puxada, os investimentos das empresas ocorrem para que os consumidores procurem os produtos nos pontos-de-venda e, conseqüentemente, estes irão demandar os produtos da indústria. Isso se faz através de uma estratégia de propaganda forte com o desenvolvimento de uma marca reconhecida. No outro caminho, a estratégia empurrada, ao invés de investir na criação de demanda do consumidor final, trabalham-se agressivamente a força de vendas e o suporte promocional aos distribuidores para que eles disponibilizem os produtos aos consumidores e estes comprem as mercadorias, conseqüentemente (Coughlan et al. 2002).

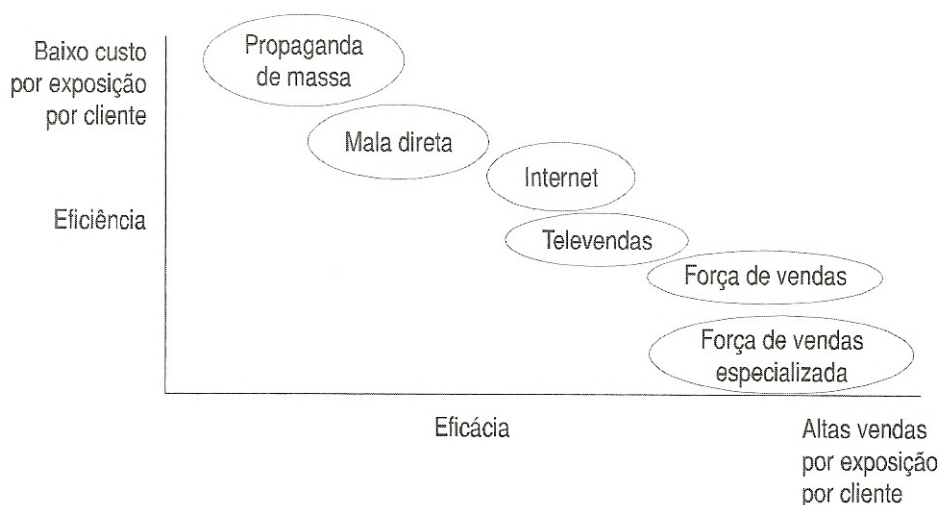
Quanto às características dos consumidores, quanto maior o número de consumidores, menor a importância da força de vendas. Fica claro que com a base de consumidores muito grande, com exceção de vendas porta a porta, torna-se difícil alocar muitos vendedores em função de altas despesas de vendas e dificuldade de monitoramento. Também, quanto mais informações são necessárias ao processo de compra, mais necessários são os vendedores, já que estão na melhor posição para fornecer informações ajustadas ao perfil de cada cliente. Finalmente, quanto maiores as compras e a importância delas para os consumidores, mais importantes serão vendedores no composto de marketing, novamente porque, como o consumidor irá se envolver com a compra, torna-se interessante o auxílio de um profissional para facilitar e motivar a venda. Fica evidente, dessa forma, que o estudo do consumidor, do mercado atuante e das próprias características da empresa em termos de recursos disponíveis e o composto de marketing já utilizado guiam a decisão sobre a importância que a força de vendas deve ter.



Fonte: Churchill et al. (2000).

Figura 3.1 Fatores determinantes da importância de vendas pessoais versus propaganda.

Entre as diferentes alternativas de canais de comunicação e distribuição, pode ser feita também uma análise sobre eficiência e eficácia, sendo esse outro ponto importante. Eficiência é o número de consumidores atingido (exposições por consumidor) e eficácia é o número de vendas gerado por esses contatos. Existe uma relação de compensação entre estas duas variáveis, quando se consideram as diferentes opções. A decisão entre estas formas, levando em consideração os conceitos de eficiência e eficácia, também determinará a maior importância da força de vendas enquanto variável de marketing.



Fonte: Zoltners et al. (2001).

Figura 3.2 Eficiência e eficácia de métodos alternativos de comunicação.

Na Figura 3.2 pode ser percebido que apesar de a eficiência de uma propaganda ser elevada (baixo custo por exposição por cliente), a eficácia (vendas por exposição por cliente) é relativamente mais baixa que outras formas, ao passo que uma força de vendas especializada em um tipo de produto, por exemplo, representa um custo por exposição por cliente alto, mas pelo seu poder de especialização possui uma eficácia elevada, já que por exposições (que neste caso são abordagens de venda) consegue realizar mais vendas. Esse tipo de análise deve ser feito na empresa levando em consideração essas opções e percebendo qual delas se adapta mais ao tipo de negócio e cliente em que a empresa atua. Essa análise completa a primeira sugerida pela Figura 3.1, já que insere a questão de eficiência e eficácia na decisão.

3.2 RELACIONAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VENDAS

As atividades de administração de vendas tendem a sofrer certa miopia, concentrando-se excessivamente no curto prazo e ignorando planejamento estratégico. A prática tem mostrado isso.

Esta é uma tendência natural de uma área ligada diretamente à sobrevivência da empresa e que tem seus resultados facilmente checados e pressionados pelos acionistas. A

necessidade de sobrevivência faz com que administração de vendas trate principalmente de assuntos urgentes e consiga gerar caixa para honrar compromissos.

No entanto, relacionar a estratégia de administração de vendas à estratégia competitiva é fundamental para o desempenho da empresa. A força de vendas implementa a estratégia de negócios desenvolvida para a corporação, comunicando importantes componentes da estratégia empresarial e também provendo a administração de informações sobre o sucesso da estratégia. O hiato entre estratégia corporativa e estratégia de vendas é grave, pois na hora da venda tudo o que foi construído em termos de esforços produtivos e mercadológicos pode ruir. Por exemplo, um representante de vendas pode não entender a necessidade de atributos de uma linha de produto que estrategicamente foi inserida no seu portfólio para competir em uma diferente faixa de segmento de mercado. Percebe-se que todo o pensamento e trabalho estratégico da empresa não se implementam pela não-integração com a força de vendas, já que o representante não transfere nem valoriza esta estratégia. Diversas recomendações de seleção, treinamento, quotas e remuneração, além de gerenciamento, devem estar alinhadas com estas escolhas estratégicas.

Conforme os textos clássicos de estratégia empresarial e marketing colocam, o plano estratégico começa por uma definição da missão e dos objetivos, seguida de uma definição de estratégia por unidade estratégica de negócio, definição de objetivos de marketing, análise ambiental para identificar oportunidades de ação, seleção da estratégia mais apropriada e desenho do marketing *mix* e integrar as ações para, por fim, ocorrer a revisão, auditoria e ajuste. Estes textos mostram a hierarquia de estratégias começando pela empresa, marketing, comunicação e, finalmente, força de vendas.

O Quadro 3.1 mostra um esquema relacionando as estratégias genéricas de Porter (1980) e a implicação para a força de vendas, mostrando o relacionamento entre estratégia e administração de vendas.

Quadro 3.1 Estratégias de Porter e implicações para a força de vendas.

Estratégias de Porter	Objetivos da estratégia	Implicação em força de vendas
Custo	• ganhos de escala; • redução de custos; • controle de <i>overhead</i>; • participação de mercado geralmente alta.	• atender a grandes clientes que querem custo baixo; • minimização das despesas de vendas; • venda com base em preço oferecido e disputas intensas com outros fornecedores.
Diferenciação	• criação de algo percebido como único; • fidelidade à marca; • menor sensibilidade a preço.	• venda de benefícios aos clientes; • gerar pedidos; • serviços e resposta eficientes; • prospecção é significativa; • pessoal de vendas de alta qualidade técnica e mercadológica.
Nicho	• serviços a um mercado-alvo selecionado; • políticas são desenvolvidas para o nicho em mente; • participação pode ser baixa, mas dominante no segmento.	• <i>expert</i> nas operações e oportunidades associadas com um mercado-alvo; • alocação de tempo considerável para o mercado-alvo.

Fonte: Adaptado de Churchill et al (2000).

Fica claro que, dependendo da orientação estratégica da empresa, a força de vendas deverá estar alinhada com ela. O desafio sempre será como implementar de fato esta estratégia em vendas, e será discutido adiante neste livro, na fase de implementação do plano de vendas.

Uma visão mais recente, que de certa forma questiona este modelo tradicional, é trazida por Ingran et al. (2002). A visão de que a estratégia da corporação define a estratégia do negócio e esta por sua vez define a estratégia de marketing, como segmentação, escolha de mercado-alvo, definição do composto de marketing, o plano de comunicação e o papel de vendas dentro do esforço de comunicação, é uma visão que talvez ignore a crescente importância que vendas vêm assumindo. Em uma época em que a criação de relacionamento com clientes, os chamados programas de *Customer Relationship Marketing* (CRM), vem recebendo crescente importância, estes autores sugerem que as práticas de relacionamento com os clientes e vendas devem assumir um papel mais extenso e mais estratégico.

Este debate existiu no encontro da Academia Europeia de Marketing (Emac), em Múrcia, Espanha (2004). Recomenda-se ao leitor consultar o *síte* da Emac, no qual sempre novidades são colocadas. O papel de vendas também é discutido no *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP).

A estratégia de vendas deve estar preocupada em traduzir a estratégia de marketing para um nível individual. Se marketing seleciona segmentos para serem trabalhados, vendas deve trabalhar dentro desses segmentos, selecionando consumidores e definindo como deve ser a interação com esse cliente, indo desde uma orientação transacional, preocupada com o curto prazo em um extremo, até uma orientação de parceria de longo prazo em outro, sendo dois procedimentos diferentes que requerem tipos diferentes de abordagem de vendas e recursos.

3.3 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E ATIVIDADES DE VENDAS

Um dos passos iniciais em qualquer atividade de marketing é a compreensão do processo de decisão de compra dos mercados-alvo selecionados. Com base nas etapas de compra do consumidor, pode-se identificar quais seriam as atividades necessárias de marketing e qual o papel do vendedor ou da função de vendas em cada uma delas. Pode-se chegar à conclusão de qual o papel do vendedor é mínimo a ponto de ser substituído por outro formato como uma central de *telemarketing* ou vendas eletrônicas, ou ainda que ele é fundamental na etapa de pós-compra, assegurando a satisfação do cliente, através de assistência técnica, entre outros possíveis formatos.

Para desenvolver esta análise é sugerida uma matriz (Quadro 3.2), em que as etapas do processo de compra industrial são colocadas na primeira coluna, a descrição de como se dá esta etapa na segunda coluna e em seguida três perguntas são feitas para cada uma das etapas: "Que tipo de atividade a empresa pode desenvolver para trabalhar sobre esta etapa?"; depois: "Que tipo de função de marketing poderia ser útil para acessar esta etapa, fazendo o que foi sugerido na resposta à primeira pergunta?"; e, por último, "Como os vendedores podem auxiliar nesta etapa a facilitação do processo de compra?"

Quadro 3.2 Estudo do processo de compra e implicações para a função de vendas.

Etapas do processo de compra industrial	Descrição da etapa	Que tipo de atividade a empresa pode desenvolver para acessar esta etapa?	Que tipo de função de marketing é mais eficaz e eficiente para trabalhar nesta atividade?	Se vendedores forem necessários, como eles podem ajudar?
<i>Antecipação ou reconhecimento de um problema:</i>	Quando alguém na organização compradora identifica uma necessidade por um produto ou serviço			
<i>Determinação e descrição das características e quantidade do item a ser comprado:</i>	Especificação detalhada do que será comprado e sua quantidade			
<i>Procura e qualificação de fornecedores:</i>	Potenciais fornecedores são listados e é feita uma pré-seleção de acordo com os critérios estabelecidos			
<i>Requisição de propostas:</i>	São solicitadas propostas para um grupo selecionado de fornecedores			
<i>Avaliação de propostas e seleção de fornecedores:</i>	As propostas são avaliadas pelos departamentos de compra e todos os participantes no processo de compra			
<i>Rotina de compra:</i>	Recebimento, inspeção, pagamento			
<i>Avaliação de desempenho e retorno:</i>	É feita a avaliação do produto e do fornecedor. Se a experiência de compra for positiva, existe grande chance de a compra se repetir			

Fonte: Elaborado pelos autores. As etapas do processo de compra são de Robinson et al. (1967), e a análise sobre eficiência e eficácia considerada é de Zoltners et al. (2001).

Como resultado do preenchimento da matriz, espera-se uma compreensão detalhada sobre as funções que são esperadas dos vendedores da empresa e suas habilidades (já tendo uma grande dica a respeito do perfil a ser contratado), a importância dos vendedores dentro das outras atividades de marketing e uma primeira idéia de integração dos esforços de vendas e marketing que será discutido mais adiante. Uma matriz dessa pode ser desenvolvida para cada segmento de mercado se as transações forem diferentes o suficiente.

Objetivos de marketing geralmente estão relacionados à obtenção de participação de mercado, reposicionamento de produtos, melhora da satisfação de clientes, aumento de volume de vendas, abertura de novos clientes, entre outros. Os objetivos de venda são construídos em decorrência disso. Por exemplo, a necessidade de identificação de novos clientes levará a um maior trabalho de prospecção como objetivo de venda e na coluna funções de venda essa atividade deve ser detalhada. A terceira coluna deve possuir funções semelhantes às funções levantadas no quadro de análise do processo do consumidor, no entanto, ele não possui todas as funções e sim algumas delas, justamente aquelas que a administração de vendas deve enfatizar no período de realização do plano.

3.4 INTEGRAÇÃO DOS ESFORÇOS DE VENDAS E MARKETING

Nesta seção, é buscada maior integração entre os esforços de vendas e marketing. A necessidade de integração e coordenação dos esforços de marketing é frequentemente discutida pelos livros-textos de marketing. Este item pretende contribuir com a sugestão de *interfaces* entre a área de vendas e as outras áreas de marketing como os aspectos críticos de coordenação e onde maior ganho pode ser obtido pela potencialização das ações de marketing.

Gestão de produto e força de vendas

Uma breve revisão da literatura de produtos, como em Mattar (1999), permite sugerir as seguintes áreas como críticas para a integração da gestão de produtos e vendas: auxílio no processo de lançamento de novos produtos, auxílio na obtenção de informações para novos produtos através de pesquisas (realização da pesquisa por parte dos vendedores com consumidores e mesmo respondendo a pesquisas), ampliação do valor do produto através do oferecimento de serviços através do vendedor, ou mesmo a facilitação do processo de compra que este representa e, finalmente, a necessidade de o vendedor conhecer os atributos e os benefícios que os produtos da empresa oferecem a seus clientes. Dessa forma, o Quadro 3.3 é sugerido para que os gestores de vendas e de produtos trabalhem sobre os pontos críticos, integrando seus esforços.

Quadro 3.3 Aspectos críticos na gestão da interface de vendas e produtos

Aspectos críticos na integração das gestões de produtos e vendas	Como vendas pode influenciar este processo?	Ações decorrentes na sua empresa
Auxílio no lançamento de produtos	• Direcionando atividades dos vendedores ao lançamento do produto; • Contatando clientes inovadores que podem adotar os produtos; • Alocando parte da apresentação de vendas aos lançamentos; • ajudando a divulgar os produtos.	
Auxílio na recuperação de produtos	• levantando os motivos do declínio;	

	identificando clientes que podem recomprar produtos.	
Retirada / Substituição de produtos do mercado	- recolhendo produtos dos pontos-de-venda; - substituindo produtos nos pontos-de-venda.	
Idéias para inovações	- trazendo idéias sobre novos produtos a partir das percepções de campo; - fazendo pesquisas com clientes para identificar oportunidades.	
Ampliação do conceito de produto através do oferecimento de serviços	- oferecendo serviços de apoio ao produtos; - fazendo com que a oferta da empresa fique mais competitiva, já que conta com a orientação do vendedor em todo o processo.	
Conhecimento sobre os atributos e os benefícios dos produtos aos mercados-alvo	certificando-se de que os benefícios que os produtos oferecem aos mercados-alvo estão claros e são reconhecidos.	
Outros		

Fonte: elaborado pelos autores

Gestão de comunicações e força de vendas

A área de gestão de comunicação é a de maior potencial de ações integradas de vendas, em função de vendas, naturalmente, ser um processo de comunicação. A seguir, o Quadro 3.4 é sugerido, no qual as ferramentas de comunicação usadas no período são relacionadas a potenciais atividades da força de vendas.

Quadro 3.4 Aspectos críticos na gestão da interface de vendas e comunicação.

Ferramentas de comunicação	Potenciais atividades da força de vendas	Ações decorrentes na sua empresa
Propaganda (TV, rádio, revistas, jornais, outdoor, entre outros)	- a cobertura geográfica das propagandas deve ser planejada em conjunto com a área de atuação de vendas, quando esta é responsável pela realização das vendas; - a força de vendas pode usar as propagandas para reforçar sua apresentação de vendas, levando materiais e comentando com clientes; - o efeito das iniciativas de propaganda sobre as vendas deve ser mensurado ou ao menos estimado pela força de vendas para que propagandas futuras possam ser usadas como	

	bom argumento de vendas destinado aos canais de distribuição em que a campanha será realizada.	
Marketing direto (<i>telemarketing</i>, mala direta, e-mail, entre outros)	• a realização de visitas de vendas pode ser realizada em conjunto com estas ferramentas. O envio da mensagem direcionada pode ser feito tanto antes, aumentando a chance de sucesso da visita de venda, como depois, buscando retorno em relação às propostas feitas pelo vendedor; • <i>telemarketing</i> pode ser usado para atender a clientes que não gostam de ser visitados ou que não compram em volume suficientemente alto para justificar em termos financeiros uma visita; • e-mail e <i>telemarketing</i> podem ser utilizados para manter contato constante em busca de relacionamento com clientes que desejarem; • funções de venda como prospecção, agendamento de visita e busca de informações de mercado podem ser feitas por uma central de <i>telemarketing</i>.	
Relações públicas/ publicidade (feiras, exposições, publicação de textos)	• vendedores podem ter um papel ativo em feiras e exposições, prospectando clientes ou mesmo efetuando vendas; • as iniciativas, como publicação de textos e palestras, podem ter o apoio e a participação dos vendedores.	
Promoção de vendas (brindes, descontos, amostras grátis, concursos)	• vendedores podem usar descontos e brindes para alavancar as vendas; • é importante que vendedores sejam consultados a respeito de concursos em que clientes trabalhados por eles concorrerão.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O plano de comunicação da empresa deve ser acessado e os itens listados devem ser checados para possíveis ações que resultarão em um efeito maior quando feitas em conjunto.

Gestão de canais de distribuição e força de vendas

Especialmente para setores com canais de distribuição longos, com diferentes níveis de atacado ou varejo, ou o uso de diferentes formatos dentro de um mesmo nível, como as políticas multicanais de distribuição, a integração entre canais de distribuição e vendas é crucial pelo grande uso de canais múltiplos de venda. As responsabilidades dos diversos agentes de venda devem ser identificadas (sejam eles vendedores empregados, representantes, distribuidores atacadistas ou revendas ou outro formato) e potenciais conflitos existentes entre eles devem ficar claros, para que possam ser minimizados.

No Quadro 3.5, todos os canais de venda são relacionados com os clientes para quem vendem, os produtos que vendem e os territórios que vendem. Após o preenchimento do quadro, o gestor de venda pode procurar por potenciais conflitos entre os formatos e pensar em adequações ou como os diferentes canais poderiam complementar-se para evitar conflitos entre

canais, incluindo a função vendas, certamente presente nos canais. Esse quadro deve ser usado mais adiante na fase de administração de conflitos ao final do plano novamente. Pode ser construído um quadro para cada formato de canal e, posteriormente, os quadros devem ser contrastados buscando fontes de conflitos em dois canais que disputam os mesmos clientes nos mesmos territórios, com os mesmos produtos. Também é sugerida a variável preço para diferenciação dos canais, apesar que geralmente ela não é fácil de ser adequada, a não ser que a empresa consiga justificar o porquê em um formato, um preço varia muito em relação a outro. Ajustes devem ser feitos como, por exemplo, alocando produtos diferentes aos formatos, ou clientes diferentes, mas ao coincidir as três variáveis sugeridas irá necessariamente existir conflito, ou os próprios canais desenvolverão normas entre eles que nem sempre são as mais benéficas à organização como um todo.

Quadro 3.5 Aspectos críticos na gestão da interface de vendas e canais de distribuição.

Canais de vendas utilizados (exemplos)	Quais são os segmentos atendidos?	Quais são os territórios atendidos?	Quais os produtos vendidos?	Qual é o nível de preço praticado?	Possíveis fontes de conflitos	Critério para minimizar os conflitos
Vendedores Próprios						
Representantes Comerciais						
Revendas Autorizadas						
Distribuidores Independentes						
Atacadistas						
Canais Eletrônicos						
Outros						

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro aspecto crítico é a responsabilidade dos vendedores quanto aos diversos canais de distribuição utilizados. As responsabilidades são, por exemplo, como ajudar a controlar estoques, treinar os funcionários do revendedor, ajudar na realização de vendas e funcionar como um elo de ligação entre a empresa e o canal.

Quadro 3.6 Responsabilidades dos vendedores sobre os canais de distribuição.

Vendedores / Canais de distribuição	Canal 1	Canal 2	Canal 3
Quais são as responsabilidades dos vendedores?	Listar	Listar	Listar
Quais são as responsabilidades dos gerentes territoriais?			
Quais são as responsabilidades de representantes?			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para isso, é sugerido um segundo quadro em que os canais de venda são cruzados com os tipos de vendedores utilizados e suas responsabilidades quanto ao atendimento dos canais de distribuição, como revendas e cooperativas.

Gestão de preços e força de vendas

A integração entre vendas e preços dá-se, basicamente, na liberdade que vendedores e gerentes terão na flexibilização dos preços praticados através da atribuição de descontos e na necessidade a que suas práticas estejam alinhadas com a estratégia de preços. Sobre esta segunda parte, dependendo da estratégia assumida, por exemplo, menor preço, seguir a concorrência, ou melhor valor, e assim por diante, discutidas na literatura de precificação em marketing, a equipe de vendas deve incorporar o posicionamento referente à oferta da empresa de forma completa. Para isso, treinamentos serão extremamente necessários.

Quadro 3.7 *Recomendações sobre a autoridade e sobre a negociação de preços dos vendedores.*

Poder de negociação de preços dos vendedores será:	
Recomenda-se poder de negociação de preços aos vendedores quando:	Cuidados que devem ser tomados:
Vendedores têm melhores informações sobre capacidade de pagamento e aceitabilidade de preços dos clientes.	Descontos dados pelos vendedores precisam ser coordenados.
Complexidade da venda de produtos e serviços é grande (venda de sistemas).	Vendedores tendem a vender com a ajuda de preço em vez de qualidade.
Clientes pedem ofertas imediatas de preços.	Vendedores tendem a superestimar a reação do cliente em relação ao recebimento de descontos e conquista do pedido.
Clientes são individualmente importantes do ponto de vista financeiro	Descontos podem iniciar guerras de preços com concorrentes.
Produtos são perecíveis.	Compradores profissionais geralmente testam a capacidade de dar desconto do vendedor.
Preços não podem ser determinados <i>a priori</i> .	Instrumentos para controle dos descontos dados pelos vendedores não estão totalmente desenvolvidos.
Clientes negociam preço de uma forma agressiva	Descontos de curto prazo levam a queda do nível de preço futuro.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Weinberg (1975), Stephenson et al. (1979) e Albers (2000).

Sobre o primeiro aspecto, o Quadro 3.7 sintetiza algumas condições em que maior ou menor poder de negociação de preços poderia ser dado aos vendedores. No entanto, uma condição discutida por Weinberg (1975) para o poder de descontos de vendedores coloca que essa prática só será apropriada se a comissão for paga sobre lucros (subtraídos todos os descontos dados pelos vendedores).

Resumo

Este capítulo traz a primeira etapa do modelo de planejamento e gestão de vendas. É sugerido o estudo de características de mercado, do consumidor e das atividades de marketing

da empresa para destacar o papel que a função de vendas pode ter em marketing. Adicionalmente, é sugerida uma discussão sobre eficiência e eficácia de ferramentas de marketing para entender a oportunidade de uso da ferramenta vendas. O capítulo sugere uma sequência para o estudo do consumidor para que sejam listadas as atividades fundamentais dos vendedores de forma sistematizada e ainda coloca oportunidades de integração oferecendo um *check-list* de potenciais ações com a gestão de produtos, comunicações, distribuição e preços.

Questões para discussão

1. Utilize o Quadro 3.2 para discutir por que a venda para uma indústria automobilística pode ser diferente da venda para uma grande rede varejista. Pense sobre as mudanças nas relações entre as empresas e como a função compra afeta o papel do vendedor.
2. Cite alguns riscos do desalinhamento entre a função de vendas e o restante do composto de marketing, usando para isso os Quadros de 3.3 a 3.7.
3. Escolha um setor ou empresa que lhe é familiar e elabore a primeira etapa do planejamento, colocando: (a) por que vendas pode ser importante no composto de marketing; (b) quais as atividades fundamentais dos vendedores, com base no estudo do comportamento de compra; e, finalmente, (c) escolha algumas atividades de integração fundamentais para potencializar o marketing da empresa.

Sites para visita e reflexão

<<http://www.learnmarketing.net>> .

European Marketing Academy: <<http://www.emac-online.org>>.

American Marketing Association: <<http://www.marketingpower.com>>.

Industrial Marketing and Purchasing Group: <<http://www.impgroup.org>>.

International Agribusiness Management Association: <<http://wwwv.ifama.org>>.

Minicase para discussão

MODELO DE GESTÃO DE VENDAS DA AMBEV(2)

"CADA DIA UM BATALHA"

"A VENDA NÃO PÁRA: FOCO NA EFICIÊNCIA!"

A Ambev se destaca pela presença em pontos-de-venda e pelo trabalho otimizado de sua equipe. Seguramente, está entre umas das mais eficientes equipes de venda no Brasil, juntamente com a estrutura de canais de distribuição. Alguns elementos da sua gestão podem ser destacados:

A previsão de vendas é feita para regiões de forma macro, depois é subdividida em menores regiões, que são subdivisões de uma cidade. A quota de venda é formada por volume

de vendas e margem atingida, que por sua vez correspondem a determinado número de pontos. O vendedor tem o objetivo de vender o total de pontos. Vender determinado número de caixas de cerveja a diferentes preços irá conferir diferentes pontos.

O objetivo de vendas da empresa é formado em pontos (quantidade e margem) somado aos índices de *performance*. Metas quantitativas de vendas são calculadas com base no potencial de cada território, que é estimado pelo número de pontos-de-venda.

O bônus oferecido ao final do ano como incentivo (pode chegar a um ano de trabalho em termos financeiros) está relacionado aos índices de desempenho criados pela empresa. Vendedores possuem roteiro de visitas preestabelecido. O acesso ao *palm top* para passar pedidos a empresa permite à Ambev controlar se o roteiro é cumprido.

A remuneração de vendas é formada sendo praticamente metade fixa e metade variável. A parte variável é composta pela venda de produtos (parcelas diferentes para cervejas, 50%, e refrigerantes, 20% e os 30% restantes estão ligados a índices de *performance*, como desvio de rota, devolução, entre outros fatores).

Vendedores trabalham com diferentes produtos da empresa considerando cerveja (equipe separada por produtos) para evitar canibalização, que na opinião da empresa obviamente aconteceria, na tentativa de vender o mais fácil.

O vendedor que recebe uma região dificilmente atende a novos clientes; ele, quando entra na empresa, já recebe a carteira formada e roteiros de visitas prontos. Há um rodízio de áreas por vendedor. Existem vícios naturais quando se desenvolve um excessivo relacionamento com o cliente varejista, tal como acomodação do preço. O rodízio evita isso. Também o rodízio faz com que vendedores novos entrem nos piores territórios e quando mostram seus méritos passam a assumir territórios melhores, conforme a evolução da equipe.

A gerência de vendas promove reuniões diárias com a equipe: 7:00 às 7:30 da manhã, reunião dos supervisores com vendedores, das 7:30 às 8:00, reunião geral! O objetivo é motivar para a batalha do dia com planos de incentivos diários, baseados na posição diária em *performance* ... "pessoal, hoje, temos que vender guaraná! ! !"

- Com base nos aspectos de gestão de vendas colocados pela Ambev, como ela pode integrar os esforços de vendas entre a formação de marca (estratégia puxada) e a estratégia de foco em promoção de vendas e força de vendas (estratégia empurrada)? Qual das duas estratégias é fundamental para o seu alto desempenho no mercado?

- Pense em diferentes ações de integração entre os esforços de vendas e outras variáveis de marketing que podem ser usadas pela Ambev. Use para isso quadros deste capítulo.

Análise Ambiental, da Concorrência e *Benchmarking* em Administração de Vendas

Este capítulo mostra a segunda fase do modelo de planejamento e gestão de vendas, em que as questões do ambiente externo são inseridas no planejamento. Estão consideradas aqui as variáveis dos ambientes político-legal, econômico-natural, sociocultural e demográfico e tecnológico que podem afetar ou influenciar as decisões nas áreas de planejamento, organização, implementação e controle de vendas. Também são consideradas nesta fase do plano a análise da concorrência e a identificação dos pontos fortes e fracos da força de vendas, buscando pontos de melhoria sobre fatores críticos de sucesso em vendas, ou seja, os fatores fundamentais que influenciam clientes a comprarem de um vendedor e não de outro. Para melhor compreensão desta segunda etapa, é fornecido um exemplo de análise ambiental em um setor em particular.

Após a leitura deste capítulo, o leitor deverá:

- compreender como desenvolvimentos externos podem afetar a organização de vendas em uma empresa;
- saber quais variáveis externas devem ser monitoradas para que as tendências sejam identificadas e a empresa possa desenvolver ações;
- saber como fazer uma análise da concorrência centrada na questão de administração de vendas;
- fazer comparações entre empresas concorrentes na área de vendas;
- enfim, estar familiarizado com a dinâmica de olhar para fora do negócio (ambiente e concorrência) e entender como as mudanças devem levar a empresa a alterar decisões em vendas, no sentido de aproveitar oportunidades e evitar ameaças.

4.1 ANÁLISE AMBIENTAL EM ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Uma empresa vendedora de apólices de seguros, recentemente, questionou a necessidade de alterar suas políticas de vendas e processos de vendas decorrentes de diversos novos fatores que estavam ocorrendo no seu setor de atuação, como envelhecimento da população, surgimento de segmentos de mercados mais específicos, novos *softwares* de atendimento a clientes e novas possíveis apólices que os corretores poderiam oferecer. O problema é que as diversas mudanças estavam deixando o gestor em dúvida em que direção seguir. Quais as mudanças para os meus negócios? Quais os impactos no modo de administrar vendas e na maneira de os meus vendedores venderem? Que inovações devo fazer em vendas? Essas questões devem ser respondidas por uma análise ambiental e da concorrência, além de *benchmarking* (comparação com a concorrência em fatores selecionados), que serão trabalhadas neste capítulo.

Análise ambiental em planejamento de marketing tem sido amplamente discutida. De forma geral, o objetivo dessas análises é conseguir compreender o ambiente externo, ou as variáveis incontroláveis do ambiente, e traduzir as mensagens desse ambiente através de

tendências trazendo oportunidades e ameaças para a organização. Uma vez compreendido o conjunto de forças que pressiona ou pressionará a empresa, ela poderá alterar o conjunto de políticas de suas variáveis controláveis de marketing para explorar potenciais oportunidades ou para evitar potenciais ameaças que poderão enfraquecer sua posição competitiva.

Em administração de vendas o raciocínio tem sido o mesmo, no entanto, os impactos são refletidos com a perspectiva da organização de vendas. Tendências dos ambientes político-legal, econômico-natural, sócio-demográfico e tecnológico devem ser compreendidos e os impactos para os objetivos estratégicos de vendas, a organização de vendas, implementação e controle devem ser pensados ao invés da organização como um todo.

Dessa forma, o Quadro 4.1 é sugerido para facilitar a compreensão do impacto ambiental na administração de vendas. As áreas de administração de vendas são contrastadas com as tendências ambientais com o objetivo de sistematizar o processo de análise ambiental.

Quadro 4.1 *Análise ambiental para a administração de vendas.*

Ambiente incontrolável	Impacto para os itens de organização de vendas	Impacto para os itens de implementação de venda	Impacto para os itens de controle
Ambiente Político-legal			
Legislação quanto à embalagem			
Lei trabalhista			
Legislação quanto a representantes comerciais			
Alterações tributárias			
Lei de proteção do consumidor			
Restrição de uso de ferramentas de comunicação			
Ambiente econômico natural			
Aumento da renda do consumidor			
Crise/expansão de determinados segmentos			
Aumento da exportação			
Disponibilidade de financiamento para clientes			
Outros			
Ambiente sócio-demográfico e cultural			
Profissionalização de clientes			
Necessidades de proximidade cultural com determinados segmentos			
Crescimento do associativismo			
Crescimento da ética			
Outros			
Ambiente tecnológico			
Novas tecnologias de informação			
Novos softwares de gestão			
Aumento de complexidade tecnológica de clientes			

Novos produtos			
Uso de internet			
Outros			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Algumas perguntas que a organização de vendas deve fazer e refletir, quando interpreta um quadro de mudanças externas, estão destacadas no Boxe 4.1.

Boxe 4.1 Perguntas que devem ser feitas para análise ambiental em vendas.

Qual o impacto dessa tendência identificada: • No papel do vendedor de nossa empresa? • No papel do gerente de vendas da empresa? • Na determinação dos territórios de venda? • Na determinação do número ótimo de vendedores nos territórios? • Na especialização da equipe? • Na melhor forma contratual utilizada (representação comercial, distribuição, franquia, emprego)? • No pacote de remuneração utilizado? • Nos procedimentos de recrutamento e seleção? • Nos nossos processos de treinamento e motivação? • Nas formas de controle até então utilizadas pela empresa? • Nos potenciais conflitos que possam surgir na estrutura de vendas?

Fonte: Elaborado pelos autores.

A compreensão das variáveis externas, de seu impacto e da reação da empresa em função disso deve fazer parte da rotina de planejamento de vendas. O Quadro 4.2 pode ser usado para consolidar as ameaças e as oportunidades advindas da mudança e a inserção de ações que devem fazer parte do planejamento de vendas.

É importante envolver os membros da equipe de vendas para essa análise crítica, pois eles terão as informações advindas do ambiente externo, já que talvez sejam as pessoas na organização que mais estejam em contato com a realidade do mundo fora da empresa.

O mercado de cigarros no Brasil é um exemplo interessante de como foi preciso voltar esforços para a promoção de vendas, com o uso e o fortalecimento dos vendedores promovendo os produtos nos pontos-de-venda, uma vez que foram proibidas as propagandas. O mesmo pode se pensar nesta transformação quando no futuro algo semelhante possa acontecer com bebidas alcoólicas.

Quadro 4.2 Matriz de consolidação de ameaças e oportunidades e reações.

Listar todas as ameaças para vendas (ter idéias com base no quadro 4.1 e no boxe 4.1)	Ações de neutralização
Listar todas as oportunidade para vendas	Ações para aproveitá-las

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como o acompanhamento dessas ameaças e oportunidades influencia as decisões em vendas, será ilustrado a seguir com um exemplo amplo, por se tratar de um setor envolvendo diversos grupos de empresas. Trata-se do setor fornecedor de insumos agropecuários. Pela sua dinâmica e altas transformações recentes no Brasil, foi inserido aqui como exemplo.

O exemplo das alterações ambientais com impactos na administração de vendas de insumos agropecuários no Brasil¹

1 Os dados numéricos dessa seção foram retirados de associações representativas de empresas desses setores dentro da área de insumos agrícolas, como Anfavea, Abrasem, Anda, Sindirações e Sindan, cujas fontes completas podem ser encontradas nas referências deste livro.

Como um grande produtor e exportador de produtos do agronegócio, o Brasil é um importante comprador de insumos agrícolas, como sementes, fertilizantes, defensivos, máquinas agrícolas, equipamento de irrigação, produtos veterinários, sêmen bovino, entre diversos outros produtos necessários à produção rural. Esta indústria tem a presença dos principais grupos mundiais.

Alguns dados demonstram a dimensão desse setor. Máquinas e implementos agrícolas registraram uma taxa de crescimento de 190,7% em vendas de 1996 a 2000. As principais empresas presentes no Brasil são New Holland, John Deere, AGCO, Case e Valmet.

O setor de sementes também tem grande importância. As principais culturas são soja, algodão, milho, arroz, trigo, feijão, entre diversos outros. Algumas empresas que atuam no setor são Dow Agrosience, Monsanto, Cargill e Pioneer.

Para fertilizantes, o Brasil é um dos grandes consumidores no mundo. Muito embora China, EUA e Índia tenham consumido mais, o Brasil tem crescido a uma taxa muito maior que estes países. As principais empresas no negócio de fertilizantes no Brasil são Cargill, Bunge, Trevo e diversas outras que não produzem os nutrientes, apenas os misturam e os vendem aos produtores.

Para equipamentos de irrigação, o Brasil também tem grande potencial de venda desses sistemas, principalmente quando se leva em consideração que o país somente explora 20% de suas áreas agriculturáveis (FAO, 2004), e apenas 8,3% disto é irrigado. Algumas empresas que operam no mercado de irrigação brasileiro são Netafim, Naan-Dan, Plastro, Carburundum.

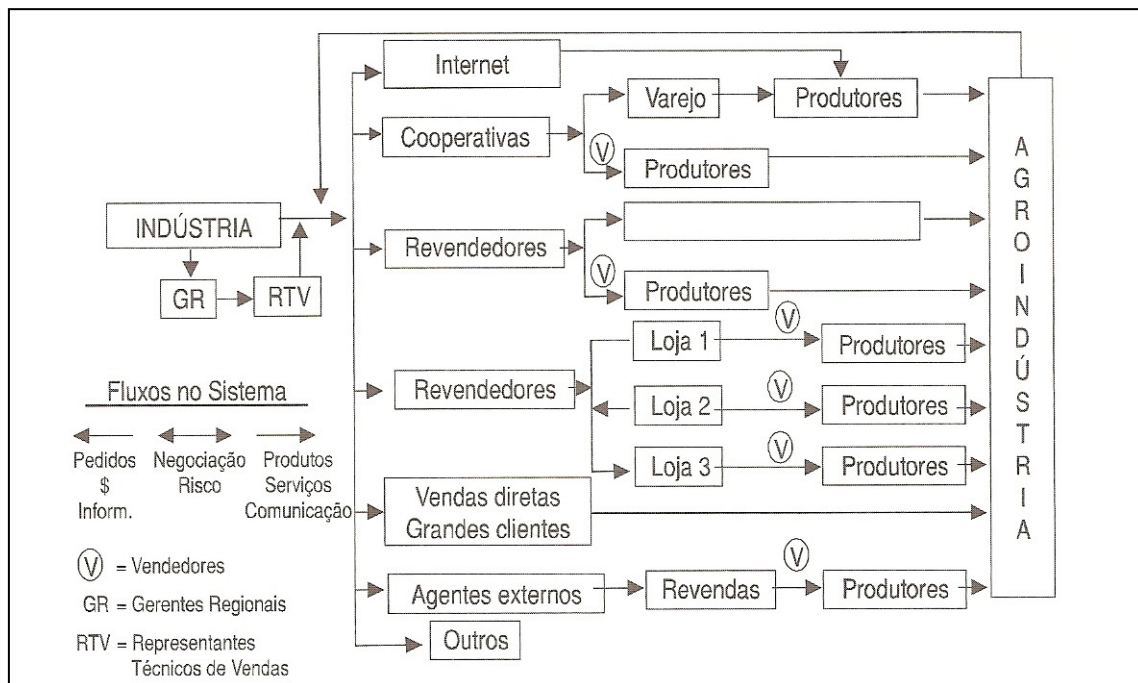
Para ração animal, o país é o terceiro em produção, depois de EUA e China. Algumas empresas atuantes no setor são Cargill, Purina/Nestlé, Fri-Ribe e Guabi.

Para produtos veterinários, cerca de 60% do mercado é composto de produtos para pecuária bovina, sendo seguido de animais de estimação (12%), frangos (11%), suínos (9%), ovinos e caprinos (8%) e eqüinos (3%). As principais empresas são Bayer, El Lilly, Novartis, Ouro Fino, Tortuga e Fort Dodge.

Distribuição e vendas de insumos agrícolas

A Figura 4.1 mostra resumidamente os canais de distribuição de insumos, passando pela produção agropecuária e terminando na agroindústria. São mostrados ainda nesta figura os fluxos de marketing presentes em canais de distribuição que, conforme colocado por Coughlan et al. (2001), são os pedidos, recursos financeiros e de informações que vão dos produtores para a indústria, e os fluxos de produtos, serviços e as comunicações que vão da indústria de insumos ao produtor rural. O fluxo das negociações e de risco tem sentido duplo neste sistema.

O objetivo da figura é mostrar onde a força de vendas está presente na relação entre a indústria de insumos e o produtor rural, partindo de uma estrutura de canais de distribuição que é a mais usada pela indústria de insumos. Na maior parte das vezes, estes canais são as cooperativas, os revendedores (revendas, que atendem a outros pequenos revendedores e produtores), revendedores que possuem diversas lojas de insumos agropecuários, grandes clientes através de vendas diretas, agentes externos, os portais da Internet e outros canais menos comuns. Geralmente, existem gerentes regionais que têm suporte de representantes técnicos de vendas. Nas transações onde aparece a letra "V", vendedores estão ou podem estar presentes.



Fonte: Neves, Bombig e Castro (2001),

Figura 4.1 o sistema de distribuição de insumos.

O setor de insumos agropecuários no Brasil é um setor crescente e existem algumas mudanças ambientais importantes que podem ser destacadas e pressionam a administração de vendas das empresas. O Boxe 4.2 sintetiza algumas dessas mudanças, que serão explicadas na sequência.

Ambiente natural. O ambiente externo pode causar diversas mudanças que impactam o planejamento e a administração de vendas. Ao lidar com produção rural, uma característica muito particular são as condições climáticas e as pestes que estão também fora do controle das empresas, mas que têm grande impacto nos seus negócios, já que na maioria das vezes causam flutuação dos preços e alteram o poder de compra dos produtores e sua capacidade de investimento em insumos.

Sazonalidade. Sazonalidade é inerente à produção rural e também deve ser considerada nas decisões de marketing das empresas de insumos. Uma forma clássica de lidar com esse problema é diversificar os negócios e tentar atingir diferentes segmentos, ou culturas, que têm características temporais complementares. Por um lado, o impacto da sazonalidade nos negócios pode ser minimizado, mas por outro, a determinação dos potenciais de mercado ou mesmo o número de produtores, que são dados fundamentais para desenho de territórios, tornam-se mais complexos.

Boxe 4.2 Características ambientais importantes a serem consideradas no planejamento de vendas em empresas de insumos agrícolas.

- ambiente natural (chuvas, pragas, doenças) aumentando a incerteza e dificultando a gestão de vendas;
- sazonalidade da produção agropecuária exigindo políticas de diversificação de produtos;
- uso extenso de representação comercial como forma de coordenação;
- uma estrutura de canais longa e complexa;
- conflitos presentes nas estruturas de distribuição e vendas;
- concentração crescente na atividade agropecuária;
- formação de grupos de compra e eliminação de intermediários;
- demanda por serviços, exigindo mais das equipes de vendas;
- crescente profissionalização e especialização do produtor rural;
- heterogeneidade dos segmentos de produção rural.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Representação comercial como forma de coordenação. Muitas empresas de insumos no Brasil utilizam representantes comerciais como agentes de venda únicos ou de forma conjunta com vendedores contratados e outros formatos de distribuição, como atacadistas e revendedores. A legislação sobre representação comercial, por isso, deve ser monitorada, pois alterações nela podem tornar o formato mais ou menos interessante.

Estrutura de canais de distribuição longa e complexa. Como mostrado na Figura 4.1, existem diversas formas que um mesmo insumo agrícola pode chegar até um produtor e, em alguns momentos, ele pode passar por dois ou três níveis de canal (a indústria, grande varejista, pequeno varejista e, finalmente, o produtor). Em cada transação como essa, existe ainda muitas vezes a figura do vendedor, seja ele da indústria ou de revendedores e gerentes regionais de vendas, o que faz com que essa estrutura fique muito longa e complexa.

Conflitos e integração. Com essa complexidade de canais de distribuição e diferentes tipos de agentes de venda, é natural que muitos conflitos existam. Esses conflitos normalmente aparecem na forma de disputas territoriais por clientes, responsabilidades pelas tarefas de marketing como propaganda regional, feiras, suporte de serviços entre outros que muitas vezes uma parte acredita que a outra é que deveria fazer ou apoiar mais e vice-versa. Conflitos parecem estar de forma geral presentes nas estruturas de vendas e distribuição das empresas reduzindo a eficiência de canais e diminuindo o retorno das empresas. Esses conflitos precisam ser monitorados.

Concentração da produção agrícola. Um importante fator também a ser considerado é a concentração dos produtores agrícolas, um fator do ambiente econômico. Com o objetivo de ganhar escala e reduzir custos administrativos, as propriedades estão-se tornando maiores. Normalmente, a indústria de insumos lida com esses tipos de clientes denominando-os key-

accounts ou contas especiais e desenvolvem um plano de marketing específico com base em redução de preço, excelência na prestação de serviços e programas de relacionamento com os clientes.

Formação de grupos de compra. Tem sido muito comum, em alguns setores, a formação de grupos de compra para tentar reduzir os gastos em compras de insumos e a reduzir intermediários do processo. Esta também é uma tendência que deve exigir ajustes das forças de vendas destas empresas. Qual o melhor arranjo para lidar com esses grupos? Será que o formato de representantes continua a ser válido neste caso?

Necessidade por serviços. Por outro lado, ao mesmo tempo em que as margens estão se reduzindo, os produtores têm demandado um alto nível de serviços e assistência. Existe uma necessidade não atendida por serviços de alta qualidade. Cooperativas brasileiras, por exemplo, lidam com um problema crítico, que é o de manter a lealdade dos seus cooperados na compra de insumos em um momento em que eles podem comprar direto das indústrias e obter serviços superiores. Essas necessidades devem ter influência na determinação do perfil do vendedor de insumos e na forma com que ele é avaliado e remunerado.

Profissionalismo e especialização. Relacionadas às mudanças que estão ocorrendo na produção rural, profissionalização e especialização são tendências importantes. O perfil de uma fazenda no Brasil está mudando e cada vez mais ela é administrada como empresa, tendo em consideração temas como tecnologia, produtividade, e assim por diante. Novas necessidades precisam ser atendidas pelas indústrias de insumos. Os produtores estão procurando por soluções completas.

Heterogeneidade. Ainda, no entanto, existe grande heterogeneidade entre e dentro dos setores. Por exemplo, enquanto em algumas regiões existem produtores com um nível tecnológico superior, em outras os produtores são pequenos e mal estruturados. Isto faz com que a análise de segmentação, roteamento e desenho dos territórios sejam aspectos muito importantes.

O exemplo anterior mostrou como os desenvolvimentos em um setor específico podem trazer impactos para a administração de vendas, demandando ajustes nas suas diversas variáveis de decisão.

4.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA EM VENDAS E *BENCHMARKING*

Quanto à análise da concorrência, a sugestão é mapear os elementos da administração de vendas das principais empresas concorrentes e comparar com a organização da empresa para que se está fazendo o plano. Logicamente, não será possível obter todas as informações, mas um roteiro completo pode direcionar a coleta de informação por parte do sistema de informações de marketing.

Essa coleta de informações pode ter a ajuda inclusive do próprio grupo de vendedores pela facilidade e disponibilidade de informações que estes encontram no mercado. O Quadro 4.3 coloca alguns elementos de comparação com a concorrência para também identificar possíveis ações decorrentes das práticas dos concorrentes.

Quadro 4.3 Tópicos para análise da concorrência em vendas.

Itens de comparação com principais concorrentes	
•	Papel estratégico da função vendas (principais funções e atividades).
•	Formato de entrada utilizado (representantes comerciais, vendedores contratados, franquias, distribuidores exclusivos, distribuidores não exclusivos).
•	Especialização da equipe de vendas (por produto, por território, por cliente, por função, híbrida).
•	Quotas e objetivos de vendas (quais os principais itens de quotas de atividades, volumes, financeiras).
•	Estrutura organizacional de vendas (como é a estrutura da empresa).
•	Como são desenhados os territórios de venda da concorrência e por qual critério?
•	Qual o número de vendedores da concorrência e qual o critério para a sua determinação?
•	Quais os critérios para a administração de clientes (número de visitas, frequência, desenvolvimento de relacionamentos, classificação de clientes em categorias, entre outras práticas existentes)?
•	Tipos de relatórios de informações de mercado existentes.
•	Existência de conflitos entre vendedores, vendedores e empresa, vendedores e outros canais de distribuição e como esses conflitos são resolvidos ou minimizados.
•	Formas de recrutamento e seleção utilizados e técnicas de motivação para a equipe.
•	Formação do plano de remuneração do concorrente.
•	Tipos de controle utilizados pela administração de vendas como atividades de resultados, relatórios existentes, entre outros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outra análise interessante e que pode ser feita nesse ponto é a comparação dos vendedores da empresa com os vendedores da concorrência. O modelo a seguir (Quadro 4.4) pode ser usado com esse objetivo.

Quadro 4.4 Satisfação do consumidor com o homem de vendas em relação à concorrência.

Tópicos: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM VENDAS	Empresa foco	Concor. 1	Concor. 2	Concor. 3	Concor. 4
Profissionalismo					
Frequência de visitas					
Conhecimento sobre produtos					
Conhecimento sobre a empresa					
Conhecimento sobre o setor de atividade					
Criação de confiança nos clientes					
Oferecimento de serviços adicionais					
Outros pontos (adicionar)					

*Preencher colocando notas de 0 a 10 para o vendedor da empresa foco e as empresas concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Zoltners et al. (2001).

A determinação dos tópicos que serão inseridos no quadro tem relação com os fatores críticos de sucesso em vendas, que são aqueles com que os vendedores de uma empresa

devem exceder a concorrência. Os fatores críticos de sucesso são diferentes de fatores básicos que o vendedor, para estar no negócio, precisa obter. O julgamento de que fator é crítico ou básico cabe a cada uma das empresas.

Por exemplo, uma empresa considera que conhecimento de produto sobre a empresa e conhecimento técnico sobre a atividade que o vendedor executa são pré-requisitos mínimos para atuar na atividade. No entanto, ela pode acreditar que a capacidade de criar relacionamentos com os clientes, a orientação técnica dada a eles, capacidade de organização e capacidade de resposta são fatores críticos de sucesso. Enfim, a empresa seleciona esses fatores, tanto básicos como críticos, e pode comparar com a concorrência em um Quadro, como o mostrado anteriormente. Após esse exercício, deve ficar evidente quais são os pontos fortes e fracos em relação à concorrência, demandando potenciais projetos de melhoria.

Resumo

As variáveis ambientais (ambientes político-legal, econômico-natural, sociocultural e tecnológico) pressionam a administração de força de vendas a inserir suas tendências e ajustar as decisões a estas influências. Todas as decisões mostradas no modelo de planejamento e gestão de força de vendas, uma vez inseridas as considerações ambientais, devem sofrer ajustes nas decisões de número de vendedores, territórios, especialização, modo de governança, remuneração, administração de clientes, recrutamento, seleção e assim por diante. O mesmo raciocínio é feito para a análise da concorrência. Com base nos fatores críticos de sucesso em vendas, elencados por cada empresa, ela pode fazer uma análise da sua organização e determinar pontos fortes e fracos e potenciais projetos de melhoria em vendas.

Questões para discussão

1. No setor de cosméticos, no Brasil e em outros países, é explorado o formato de vendas porta a porta, como é o caso das empresas Natura e Avon. Reflita sobre as alterações ambientais que podem gerar influências na administração de vendas utilizando as matrizes sugeridas neste capítulo.
2. Detalhe em uma sequência de atividades como os próprios vendedores de uma empresa podem ajudar na análise ambiental e da concorrência discutidas neste capítulo.
3. Pense *em fatores críticos de sucesso em vendas* para uma empresa vendedora de apólices de seguros, de diversas categorias.

Sites para visita e reflexão

Análise ambiental

<http://www.marketingteacher.com>.

http://www.quintcareers.com/swot_analysis.com.

<http://www.businessballs.com>

Benchmarking

<<http://www.benchnet.com>> .

<<http://www.apqc.org>> .

<<http://www.benchmarking.co.uk>> .

Determinação de Quotas e Potencial de Vendas

Este capítulo mostra como devem ser formulados planos de quotas e metas. Após a compreensão dos objetivos estratégicos de vendas dentro do esforço de marketing da empresa e da análise ambiental, a empresa visualiza o que espera dos seus vendedores em termos de atividades e resultados. O desafio do plano de quotas e objetivos é justamente alinhar a expectativa da empresa sobre o vendedor com a percepção dele a respeito do que deve ser feito na sua função, para alcançar um bom desempenho e os melhores resultados individuais. Ou seja, sendo bem formulado o plano de quotas e objetivos, o que o vendedor e a empresa buscam passa a ser objetivos convergentes, comunicados através de um sistema de avaliação claro.

Após a leitura deste capítulo, o leitor deverá:

- compreender a importância de um plano de quotas e objetivos para a administração de vendas de uma empresa;
- entender os diferentes tipos de quotas e objetivos que podem ser utilizados pelas empresas;
- entender como são inseridos os componentes de um plano de quotas e objetivos;
- discutir as técnicas de previsão de demanda que podem ser utilizadas para a construção de quotas de volume de vendas;
- discutir a importância da vinculação de um plano de quotas com o sistema de remuneração, compondo um sistema de incentivos completo.

Para entender o contexto e a importância de um sistema de quotas, o exemplo de um negócio não convencional pode ajudar.

Boxe 5.1 *Um sistema de captação - "vendendo a idéia da ação social".*

Uma organização de caridade, que trabalha em prol de crianças carentes e doentes, estruturou seu sistema de coleta de doações através da montagem de um departamento de *telemarketing*, em que as operadoras vendem a idéia da boa ação e dos objetivos específicos desta associação.

A realização da venda significa a coleta da doação. Para motivar o trabalho das operadoras, a administração pensou em um sistema de quotas, no qual o alcance de determinada quota leva ao aumento na remuneração da operadora, totalmente variável e vinculada ao montante total recebido dos doadores. Essa seria uma forma também de estruturar profissionalmente o sistema de coletas e não depender do trabalho voluntário que, muitas vezes, poderia ser ruim em termos da estabilidade das operadoras na função, nível exigido, preparação, entre outros benefícios de se construir uma equipe de vendas com rotatividade menor. O sistema funcionava de forma que quanto mais doações fossem recebidas (independentemente do tipo, capacidade e tempo de doação), maior era a remuneração da operadora.

De fato, o sistema se mostrou sustentável e a organização conseguiu montar uma equipe profissional de coleta. No entanto, logo apareceram reclamações dos doadores sobre certa agressividade e insistência das operadoras sobre eles. Momentos de crise econômica, que historicamente reduzem sensivelmente as contribuições sociais, eram acompanhados pelo aumento da pressão sobre os doadores, tendo um efeito de queda nas doações ainda maior, já que alguns deles trocavam a associação de caridade por outra, em troca de uma satisfação moral maior em fazer a doação. Ou seja, a associação estava perdendo seus doadores para outras associações "concorrentes".

Tal situação poderia ser combatida de diversas formas dentro de administração de vendas. Uma forma seria o oferecimento de treinamentos que serão discutidos em capítulo adiante neste livro. Outra forma seria reformular sistema de quotas e objetivos e a vinculação dele ao plano de remuneração, compondo o plano de incentivos completo.

Como o sistema de quotas montado por esta associação estava influenciando o trabalho das operadoras? Qual a nova postura esperada pela associação das suas operadoras? Como a associação poderia repensar seu sistema de quotas para que operadoras e associação trabalhem pelo mesmo objetivo, proporcionando novamente o aumento sustentado de doações? Essas questões são o foco de discussão deste capítulo.

5.1 IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE QUOTAS E OBJETIVOS

Algumas pesquisas têm indicado que os vendedores, de forma geral, trabalham para atingir metas ao invés de maximizar o volume de vendas. Essa informação é importante, porque o fato de ter alcançado ou não um objetivo pode determinar o nível de esforços que um vendedor irá investir nas suas atividades de vendas e, assim, ele construirá o seu próprio resultado baseado na meta que lhe foi colocada. A meta funciona como um estimulador e, ao mesmo tempo, satisfaz ao vendedor, uma vez que ele a alcançou.

Atingir a quota pode ser um indicador de satisfação importante para o vendedor, mas por outro lado pode desestimulá-lo no aumento do desempenho. Isso também não significa que uma quota nunca deva ser alcançada. De fato, ela pode ser alcançada desde que o vendedor tenha-se esforçado o suficiente para isso. Essas simples colocações mostram a importância e ao mesmo tempo a dificuldade de se estabelecer uma quota ou objetivo de vendas preciso e que maximize não apenas as vendas, mas também as atividades esperadas da equipe.

Quotas precisam ser altas o suficiente para representar um verdadeiro desafio, mas por outro lado, elas necessitam ser baixas o suficiente para serem realmente alcançáveis. É importante que a quota seja fácil de entender para que fique claro para o vendedor o que ele deve fazer a partir do que a empresa espera dele.

A melhor forma de transmitir o que se quer de um vendedor, ao invés de falar insistentemente para ele, é formular um sistema de quotas sobre estas atividades e vinculá-las ao sistema de incentivos. Assim, fica claro o que deve ser feito e ele trabalhará nessa direção. Como o vendedor trabalhará na direção esperada, a empresa acaba por reduzir seus esforços de supervisão e controle. Por exemplo, se uma empresa está preocupada com a diversificação dos seus negócios, já que através da análise da linha de produtos percebeu que grande parcela de seu faturamento está vinculada a uma linha extremamente sensível a variações ambientais, ela poderá formular objetivos para os vendedores desenvolverem novos clientes em determinados segmentos com uma linha diferente de produto, e recompensar o vendedor pelo alcance desse objetivo de forma diferenciada. Ou seja, o estabelecimento desse objetivo em específico alinha a necessidade de diversificação da empresa com a necessidade de renda variável do vendedor, obtida através do alcance de quotas estipuladas pela empresa.

As quotas devem ser completas, o que significa que elas devem possuir todos os critérios de desempenho que uma empresa espera de um vendedor, como destacado na seção 5.2.

5.2 TIPOS DE QUOTAS E OBJETIVOS DE VENDAS

Existem três tipos principais de quotas e objetivos de vendas. O primeiro, com relação aos resultados de vendas obtidos pelo vendedor. O segundo, com relação às atividades de

vendas desenvolvidas, que não são relacionadas diretamente a vendas, mas que, uma vez realizadas, elas indiretamente levam ao aumento futuro das vendas, como relatórios, visitas de serviço, entre diversos outros. O terceiro tipo tem relação com o desempenho financeiro e qualitativo das vendas como, por exemplo, rentabilidade e prazo médio. O Quadro 5.1 apresenta uma síntese de alguns tipos de quotas e objetivos conforme esta classificação.

Quadro 5.1 *Tipos de quotas e objetivos de vendas.*

Tipos de quotas	
Quotas de resultado	
• volume financeiro de vendas; • volume físico de produtos vendidos; • venda de produtos específicos; • vendas a clientes específicos (novos clientes, clientes atuais, outros segmentos); • total de pontos conseguidos.	
Quotas de atividades	
• visitas a clientes; • cartas a potenciais clientes; • propostas enviadas; • demonstrações de campo; • serviços realizados a clientes; • relatórios enviados à empresa; • arrumação de <i>displays</i> de venda; • convenções organizadas; • número de devedores recuperados; • treinamento e aperfeiçoamento próprio; • treinamento de balconistas nos canais de distribuição; • palestras a clientes.	
Quotas financeiras	
• despesas de venda; • margem bruta; • lucro líquido; • prazo de vendas; • inadimplência.	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Churchill et al. (2000).

Cada empresa pode refletir sobre quotas de resultados, atividades e financeiras, não se restringindo à tabela apresentada. Alguns comentários sobre os tipos de quotas e objetivos destacados na Tabela 5.1 são colocados a seguir.

Quotas de resultado de vendas

Cinco principais tipos de quotas são sugeridos como baseadas em resultado de volume de vendas:

1. *volume financeiro*: geralmente quando uma empresa tem diversos produtos, fica mais fácil o estabelecimento da quota através de um valor financeiro que deve ser atingido pelo vendedor. Estima-se determinado volume em reais para ser alcançado;
2. *volume físico*: geralmente quando uma empresa possui poucos produtos e esses variam muito de preço, ou ainda o preço unitário dos produtos é muito alto (gerando um efeito

psicológico ruim porque se o volume for dito, através do valor financeiro, ele pode ser percebido como um valor muito alto pelos vendedores), as quotas através de volume físico podem ser usadas. Estimam-se, então, determinadas toneladas, sacas, caixas, unidades, entre diversas outras, a serem alcançadas pela equipe de vendas;

3. *venda de produtos específicos*: o resultado também pode ser averiguado pela venda de determinadas linhas de produtos ou até itens. Quotas de vendas de produtos específicos podem ser utilizadas justamente para direcionar o esforço de venda;

4. *venda a clientes específicos*: da mesma forma que o esforço de vendas pode ser direcionado para produtos específicos, por um interesse específico da empresa, como diversificação, ela pode querer direcionar o esforço para determinados tipos de clientes como novos ou atuais clientes;

5. *total de pontos*: uma alternativa não muito usada, mas válida, é avaliar o resultado do vendedor através da verificação de quantos pontos ele obteve no período. Para isso, a administração de vendas determinará o número de pontos que um vendedor pode ganhar vendendo diferentes produtos para diferentes clientes, formando combinações com base na rentabilidade, participação de mercado ou outra estratégia da empresa. Por exemplo, a venda do produto A em determinado nível de desconto confere ao vendedor o ganho de 5 pontos, do produto B 7 pontos, do produto C 4 pontos, entre diversas possibilidades. Ela pode atribuir um valor financeiro de um ponto, para, posteriormente, definir quanto isto está relacionado à remuneração. Ele é mais comumente utilizado por empresas que estão querendo direcionar seu esforço de vendas para determinados produtos, ou linha de produto, ou ainda novos produtos. O que dá, de fato, maior poder de direcionamento para o administrador de vendas.

Quotas de atividades de vendas

Existem diversas atividades, como as listadas a seguir, que fazem parte do esforço de vendas e são vistas como atividades de investimento do vendedor que devem gerar vendas futuras. A Tabela 5.1 lista estas atividades e, como é auto-explicativa, não serão dados detalhes. As possibilidades de atividades de vendas são inúmeras, cabendo à empresa pensar quais se aplicam melhor ao negócio.

Quotas financeiras de vendas

Quotas financeiras geralmente dão aos vendedores uma noção direta sobre a rentabilidade (os custos e ganhos) das suas atividades. Em mercados saturados, onde o crescimento se dá somente por ganho de participação do mercado, é muito importante aumentar a eficiência da força de vendas, sendo as quotas financeiras especialmente exploradas neste ponto.

1. *despesas de venda*: as despesas são controladas através de uma porcentagem das vendas ou um orçamento total disponível;

2. *margem bruta*: quando existem diferenças significativas de margem entre os produtos, é importante utilizar este tipo de meta para também direcionar os vendedores para os produtos de maior retorno. No entanto, muitos autores comentam que dificilmente as empresas disponibilizam estes dados (referentes a custos de produção) para a equipe de vendas, ou irão temer fazer isso;

3. *lucro líquido*: pode ser utilizado também o lucro líquido como indicador do desempenho de determinado vendedor. Teoricamente, este método seria superior aos dois anteriores porque é justamente a margem bruta descontada das despesas de venda que deve indicar o quanto as vendas têm sido lucrativas. No entanto, esses dados são difíceis de administrar e é também difícil responsabilizar o vendedor pelas variações em todo o processo que podem ser provocadas por diversas variáveis afetando o lucro final de sua atividade;

prazo médio de vendas: o prazo médio também pode ser utilizado como item no plano de quotas e objetivos em função do uso deste para conseguir vendas na forma de financiamento ao cliente. O prazo médio pode ser medido em número de dias dados aos clientes da carteira de um vendedor para liquidação final da sua compra, dividido pelo total de clientes. Como a empresa pode ter problemas de capital de giro ou ter uma meta de prazo médio de recebimento já estabelecido, isto deve estar coerente com o processo de vendas e a inclusão deste item pode ser interessante;

5. *inadimplência da carteira de clientes*: a porcentagem da carteira que está em dia com pagamentos também pode ser utilizada para mensurar a qualidade da venda.

Pode-se dizer que metas de resultados utilizadas isoladamente orientam os vendedores para volumes de venda e não fazem ou fazem de forma malfeita as atividades (como as listadas anteriormente) que supostamente levam a vendas futuras. Por isso metas de atividades servem para compensar essa orientação e dar uma visão de mais longo prazo para a equipe. Quotas financeiras, geralmente, dão aos vendedores uma noção direta sobre a rentabilidade (os custos e ganhos) das suas atividades.

5.3 ESCOLHA DOS COMPONENTES DE UM SISTEMA DE QUOTAS E OBJETIVOS

Para o estabelecimento de quotas, pode ser estabelecida uma seqüência de 3 passos: (1) determinar o tipo de quota; (2) determinar a importância relativa de cada tipo; e, por fim, (3) determinar o nível de cada tipo de quota. Quanto aos tipos, a Tabela 5.1, discutida, colocou algumas possibilidades.

Voltando à etapa 1 do Método de Planejamento e Gestão de Vendas, as atividades listadas como sendo fundamentais ao vendedor agora precisam ser traduzidas em quotas. Por exemplo, caso o gestor de vendas naquele momento tenha pensado nas atividades fundamentais de um vendedor de insumos agrícolas como sendo: efetuar vendas, conseguir um bom prazo médio de recebimento, fidelizar clientes, trazer informações a respeito do mercado, então estes tópicos precisam transformar-se em quotas e objetivos.

Após a determinação do que fará parte da quota final do vendedor, é preciso definir qual a importância de cada uma dessas variáveis no cálculo da meta final.

Duas formas são sugeridas: primeiro, através do cálculo de uma média simples das porcentagens de alcance de cada critério, ou, segundo, através do cálculo de uma média ponderada alterando a importância de cada um dos objetivos de vendas.

Como exemplo, a Tabela 5.1 mostra um sistema de quotas com quatro variáveis no caso do vendedor de insumos: volume de vendas (faturamento), prazo médio (prazo), fidelização de clientes (fidel.) e vendas de contratos de serviços (serv.).

Tabela 5.1 *Itens de um plano de quotas e objetivos.*

	Meta tal.	Real tal.	Meta prazo	Real prazo	Meta fidel.	Real fidel.	Meta servo	Real servo
Vendedor 1	R\$16.000	R\$13.000	60	94	50%	25%	10	3
Vendedor 2	R\$14.000	R\$10.000	60	97	50%	40%	10	2
Vendedor 3	R\$ 23.000	R\$ 20.000	60	45	50%	67%	15	3
Vendedor 4	R\$ 25.000	R\$ 19.000	60	45	50%	51%	15	1
Vendedor 5	R\$12.000	R\$9.000	60	115	50%	35%	10	2
Vendedor 6	R\$17.000	R\$10.500	60	79	50%	32%	10	6

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na tabela, pode ser vista a meta estabelecida e o realizado até o final do período. Deve ser notado que para este exemplo o item faturamento é apresentado em reais, o prazo médio tem a unidade em dias, para a fidelização de clientes é utilizada a porcentagem da carteira de clientes que depois de determinado período não foi perdida, e a venda de serviços é medida através da venda de contratos de prestação de serviços.

A Tabela 5.2 mostra como ficaria a *performance* dos 6 vendedores analisados utilizando média simples entre os objetivos buscados neste exemplo.

Tabela 5.2 *Metas alcançadas utilizando média simples.*

<i>PERFORMANCE</i>					
Peso	1	1	1	1	4
	Perf.vol.	Perf. prazo	Perto fidel.	Perto serv.	Índice
Vendedor 1	81%	57%	50%	30%	54%
Vendedor 2	71%	62%	80%	20%	58%
Vendedor 3	87%	125%	134%	20%	91%
Vendedor 4	76%	125%	102%	7%	77%
Vendedor 5	75%	92%	70%	20%	64%
Vendedor 6	62%	32%	64%	60%	54%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Percebe-se que o melhor vendedor neste caso é o de número 3, já que ele ficou em 91% dos objetivos formatados para ele.

Caso seja alterada a importância dos objetivos, como exemplo valorizando mais volume e a venda de serviços, o vendedor 3 continua sendo o melhor, no entanto com um índice final de *performance* de apenas 80%.

Tabela 5.3 Metas alcançadas utilizando média ponderada.

PERFORMANCE					
Peso	3	1	1	2	7
	Perf. vol.	Perf. prazo	Perf. fidel.	Perto servo	Índice
Vendedor 1	81%	57%	50%	30%	59%
Vendedor 2	71%	62%	80%	20%	57%
Vendedor 3	87%	125%	134%	20%	80%
Vendedor 4	76%	125%	102%	7%	67%
Vendedor 5	75%	92%	70%	20%	61%
Vendedor 6	62%	32%	64%	60%	57%

Fonte: Elaborada pelos autores.

No simples esquema mostrado podem ser alterados os itens que compõem o plano de quotas, através da reflexão estratégica sobre as funções do vendedor na empresa. Podem ser alteradas também as metas dentro de cada variável e, finalmente, os pesos atribuídos a cada variável também podem ser alterados. Outro fator importante a ser citado é que o sucesso exagerado em apenas um item pode ser limitado. Por exemplo, caso o vendedor queira compensar o prazo médio alto com um bom volume de vendas, a *performance* em volume de vendas recebe uma limitação de, por exemplo, 105%, ou seja, depois de alcançar a meta de volume. Essas limitações podem ser inseridas no sistema para não desequilibrar os resultados de venda.

Por fim, o cálculo do nível das metas deve ser feito com relação ao julgamento dos dados históricos, o estudo do potencial do território (utilizando técnicas de previsão de demanda que serão mostradas no último item deste capítulo) e baseado na experiência dos gerentes (principalmente metas de atividades) e objetivos de lucratividade da empresa (para metas financeiras).

5.4 O VÍNCULO ENTRE O PLANO DE QUOTAS E OBJETIVOS COM O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA

É de fundamental importância que o alcance dos objetivos e quotas estabelecidas esteja vinculado ao plano de remuneração, de forma que seja montado um plano de incentivo completo. Apesar de o plano de remuneração ser discutido em detalhes em um capítulo à parte, ele tem como parte fundamental o estabelecimento de quotas e objetivos.

É muito comum o pagamento de maiores comissões desde que uma quota de volume de vendas seja estabelecida. Outra forma é pagar bônus conforme o alcance de objetivos como em serviços, margem, prazo e assim por diante.

Como o vendedor busca maximizar sua receita, ele irá trabalhar na direção do alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa, caso estejam bem formulados e baseados em uma análise completa. Assim, ocorrerá um alinhamento total da estratégia da empresa com a estratégia do vendedor. De fato, um plano de incentivo bem feito (análise da função vendas - determinação das quotas e objetivos - plano de remuneração) diminui os custos de supervisão e controle, além de fazer convergir os objetivos da empresa e do vendedor.

Finalmente, como já foi dito, para formulação de quotas de atividades e financeiras são utilizadas a experiência dos gerentes comerciais e a das pessoas da área financeira, respectivamente. Para a construção das metas de volume de vendas são necessárias algumas técnicas de previsão de demanda, que serão discutidas no item a seguir.

5.5 TÉCNICAS DE PREVISÃO DE DEMANDA E POTENCIAL DE MERCADO

Estimar a demanda é uma das principais tarefas administrativas, sendo a base do planejamento empresarial. Ela fornece informações para a área de produção sobre volumes de compra, de finanças sobre captação e aplicação de recursos necessários ao nível de atividade previsto, de recursos humanos sobre o número de pessoas necessárias na organização e assim por diante. Em vendas, a previsão de demanda é fundamental para quase todas as decisões. A definição de territórios, a avaliação dos vendedores, o estabelecimento de quotas, a escolha de representantes ou vendedores contratados, entre diversas outras decisões, têm na previsão de vendas uma informação fundamental a ser considerada.

É importante comentar a distinção entre potencial de vendas, que se refere ao total de vendas de todo o setor (por exemplo, o número de carros que serão vendidos no Brasil em 2006), da previsão de vendas, que é o que a empresa espera atingir desse total, considerando o ambiente e seu programa de marketing (ou seja, o total de carros vendidos no Brasil em 2006 por determinada montadora), como mostrado na Tabela 5.4. As seguintes tabelas podem ser montadas:

Tabela 5.4 *Evolução de mercado.*

	98	99	00	01	02	03	04
Valores (\$)							
Volumes (quant.)							
Preço médio							
Vendas empresa							
Partic. mercado empresa							

Fonte: Elaborada pelos autores.

É preciso ter idéia de qual tamanho de mercado a empresa disputa com cada um de seus produtos nas regiões de atuação, como na Tabela 5.5.

Tabela 5.5 *Evolução de mercado.*

	98	99	00	01	02	03	04
Região A							
Região B							
Região C							
Região D							
Região E							

Fonte: Elaborada pelos autores.

Finalmente, o total previsto de vendas por produto pode ser montado através das previsões das diferentes equipes de vendas, ou, ao contrário, a meta total de venda de determinado produto é alocada pelas diferentes equipes. A direção da construção da demanda dependerá da política de previsão de demanda usada pela empresa, como será discutido mais adiante.

Tabela 5.6 *Total de vendas em um ano*

	2005	Equipe A	Equipe B	Equipe C	Equipe D	Equipe E
Produto A						
Produto B						
Produto C						
Produto D						
Produto E						

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tratando agora exclusivamente da estimativa de demanda, geralmente ela é feita pelo departamento de marketing em conjunto com o departamento de vendas (quando estes são separados, caso contrário simplesmente o departamento de marketing faz isso), muito embora o departamento de produção ou as gerências de produtos possam também fazê-lo. Como se trata do estudo a respeito de vendas futuras, e marketing é responsável por vendas, então idealmente marketing deve ser a área responsável pela previsão de demanda.

A seqüência a seguir mostra o alinhamento entre a previsão de vendas, a análise ambiental (principalmente do ambiente econômico), os objetivos de vendas e o programa de marketing.

Conforme a Figura 5.1, para prever a demanda é importante analisar o ambiente econômico, estimar potenciais de mercado, e dentro destes potenciais fazer as estimativas de venda. Se elas estiverem de acordo com o volume de vendas pensado como objetivo, estima-se a quota de vendas, caso contrário, deve-se revisar o objetivo, ou fazer alterações no composto de marketing para se chegar ao objetivo colocado.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Churchill et al. (2000).

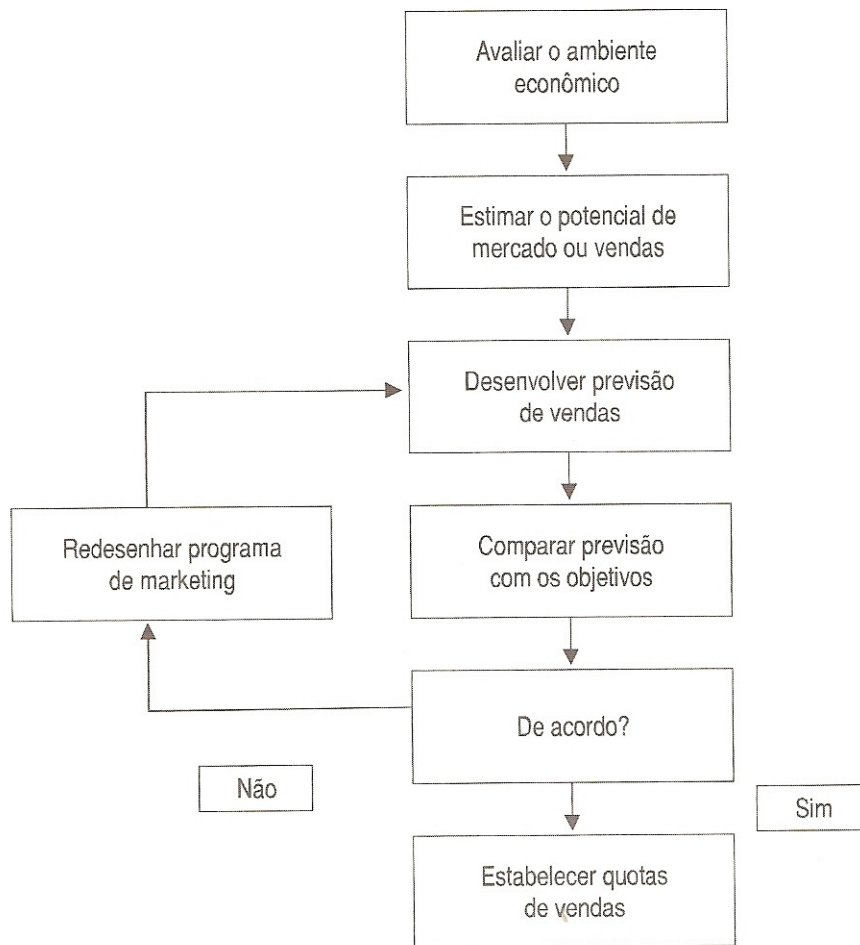


Figura 5.1 *Etapas para a previsão de vendas.*

Nos Quadros 5.2 e 5.3 são mostrados diversos métodos subjetivos (expectativa de compra, opinião da força de vendas, comitê de especialistas e a técnica *Delphi*) e também métodos objetivos (teste de mercado, análise de séries temporais e análise estatística de demanda) para a previsão de demanda.

Quadro 5.2 Descrição, vantagens e desvantagens de alguns métodos subjetivos utilizados para previsão de demanda.

Método	Descrição	Vantagens	Desvantagens ou cuidados a serem tomados
Expectativa de compra do consumidor final	Clientes são questionados sobre a sua intenção de compra futura e a partir disso as projeções são construídas.	Estimativas de vendas são obtidas diretamente dos compradores. Informação sobre o uso projetado dos produtos pode ser muito bem detalhada. Informações colhidas durante o processo podem também ajudar no planejamento de <i>marketing</i>. Útil para previsão de vendas de novos produtos.	Consumidores potenciais necessariamente devem ser poucos e bem definidos. Não funciona bem para produtos de consumo. Depende da previsão das estimativas dos clientes. Caro, leva muito tempo e é intensivo em mão-de-obra. Consumidores podem ser influenciados.
Opinião da força de vendas	Vendedores e gerentes de venda constroem as projeções com base nas expectativas de venda.	Envolve os vendedores que exatamente terão responsabilidade pelos resultados. Possui boa precisão. Ajuda no controle e direcionamento dos esforços de venda. A previsão já fica disponível por território de vendas. Apresenta menores custos.	Como os vendedores têm grande interesse neste número, podem existir grandes vieses. Alguns procedimentos extras podem ser necessários para eliminar o viés da pesquisa com os vendedores. Em caso de erro, o processo para correção pode ser caro.
Opinião do distribuidor contratado (franqueado, revendedor ou outro formato)	É pedida aos distribuidores a estimativa de vendas da região em que atuam e a estimativa é feita através da agregação de valores dos diferentes distribuidores.	Conta com o conhecimento especializado na região de atuação e insere movimentos de mercados específicos.	Pode inserir tendências (maior ou menor previsão) seguindo o interesse específico de um distribuidor.
Opinião de comitê de especialistas	Membros da alta administração ou possuidores de conhecimento de mercado se reúnem para chegar a um acordo sobre a previsão de vendas do próximo período.	Facilmente feito, rápido. Não requer estatística elaborada. Utiliza a "sabedoria coletiva" de pessoas na alta administração. Útil para novos produtos.	Produz uma previsão consolidada que é difícil depois dividir por território, produto e assim por diante. Pode ser caro, por tomar tempo de pessoas caras. A responsabilidade sobre a previsão fica mal definida e a cobrança se torna difícil sobre seu grau de acerto. Efeito de grupo: pessoas com maior habilidade de discussão em grupo ou maior hierarquia podem desviar em sua direção as tendências.

Técnica Delphi	Esta técnica é complementar ao método acima. Ela consiste no uso de um coordenador de grupo que coleta projeções individuais e as combina, fazendo médias e questionando as pessoas que ficaram muito fora do intervalo sobre suas crenças. Novas estimativas são feitas, considerando as divergências para se chegar a um consenso.	Evita o efeito de grupo e também a discussão e utiliza um coordenador. Pode utilizar informação estatística. Também pode ser rápida.	Pode ser caro.
-----------------------	--	--	----------------

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Churchill et al. (2000), Ingram e LaForge (1992) e Dalrymple e Cron (1995).

Quadro 5.3 Descrição) vantagens e desvantagens de alguns métodos objetivos utilizados para previsão de demanda.

Método	Descrição	Vantagens	Desvantagens ou cuidados a serem tomados
Teste de mercado	Usado para novos produtos. Consiste na seleção de uma área teste onde os esforços de lançamento de um produto são feitos e os resultados são medidos, possibilitando a inferência do resultado numa área real.	É um teste real sobre as reações dos consumidores em relação aos produtos. Permite saber sobre a eficácia do programa de marketing. Útil para novos produtos.	Permite à concorrência saber sobre inovações. Convida à reação competitiva. Caro e demorado. Pode tomar muito mais tempo para a checagem sobre a demanda inicial e repetida.
Análise temporal de séries	Consiste no uso de séries históricas de dados sobre vendas e constrói, a partir disso, as projeções. Ela pode ser feita através de média simples de anos anteriores (média móvel simples), média ponderada (média móvel ponderada) ou a decomposição que tem como objetivo eliminar efeitos como a sazonalidade.	Utiliza dados históricos. É um método objetivo. Relativamente barato.	Não é útil para novos produtos (já que não há dados). Tendência, ciclos e sazonalidade, além dos estágios de vida do produto, devem ser considerados. Estimativa final (se feita para toda a empresa) é difícil de ser dividida em territórios. Ignora o plano de marketing do período.
Análise estatística da demanda	Através de regressão de alguns fatores (relacionados ao volume de demanda) chega-se à definição de uma função previsora da demanda. Ou seja, ao se estimar as variáveis independentes que explicam o comportamento da demanda, tem-se o volume de vendas esperado.	Grande apelo intuitivo. Requer a quantificação de fatores que explicam a demanda. Permite que a administração cheque os resultados. Mostra fatores escondidos afetando as vendas. Método é objetivo.	Fatores que afetam as vendas devem ser constantes e precisamente identificados para produzir estimativas precisas. Requer habilidade técnica e <i>expertise</i> . Relutância em usar o método devido à sua sofisticação.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Churchill et al. (2000), Ingram e LaForge (1992) e Dalrymple e Cron (1995).

Os métodos mais populares são o comitê de especialistas junto com a opinião da força de vendas, pela sua praticidade e possibilidade de acerto. Sobre a comparação entre os métodos objetivos e subjetivos, nenhum método se mostra superior a algum outro no longo prazo, no entanto algumas recomendações podem ser feitas.

Em espaços de tempo mais curtos, mais freqüentes, é mais fácil corrigir os procedimentos quantitativos (análises objetivas) que parecem funcionar melhor. Em usando métodos objetivos, deve-se testá-los (por exemplo, fazendo simulações de erro de previsões de séries temporais) para identificar o modelo de precisão que menor erro apresenta. No caso de previsões de maior prazo, não tão freqüentes e difíceis de corrigir, são indicados os métodos subjetivos.

Resumo

As quotas de vendas são importantes porque determinam e direcionam os esforços dos vendedores. Elas podem ser quotas de resultados de vendas, como volume financeiro, volume físico, volume específico de produtos vendidos, volumes vendidos a determinados clientes e total de pontos. As quotas podem ser também de atividades de vendas como realização de visitas, preenchimento de relatórios, prestação de serviços, cartas enviadas, treinamentos realizados, entre diversas outras. Finalmente as quotas podem ser também financeiras como margem média, prazo médio, despesas de venda, entre outras possíveis variáveis. Para formular um plano de quotas, primeiro é preciso selecionar as variáveis que farão parte dele, estabelecer a importância dessas variáveis através da atribuição de pesos e, finalmente, estabelecer as quotas e objetivos para cada uma das variáveis escolhidas. Uma vez a *performance* verificada, ela deve estar vinculada a determinado nível de benefícios de forma coerente. Para a determinação de quotas de atividades financeiras a experiência gerencial interna na empresa é mais fundamental. Já para a determinação de quotas de volumes de vendas, é necessária a previsão de demanda. Neste capítulo são sugeridas diversas técnicas de previsão de demanda, tanto qualitativas como quantitativas.

Questões para discussão

1. Quanto ao exemplo da associação de caridade dada no início deste capítulo, monte um novo plano de quotas e objetivos para tentar sanar o problema relatado.
2. O plano de quotas em um mercado saturado é diferente do de um mercado crescente. Essa afirmação foi feita no capítulo. Discuta questões estratégicas que podem ter impacto no plano de objetivos e quotas, se for buscado o alinhamento entre a estratégia de marketing e a estratégia de vendas.
3. Por que motivo você acredita que a maioria das empresas, sobretudo no Brasil, utiliza o sistema de quotas baseado principalmente em volume de vendas?
4. Monte uma planilha de vendas como as tabelas deste capítulo, para os dados da sua empresa.

Sites para visita e reflexão

<<http://www.b2binternational.com>>.

<<http://www.ibge.gov.br>>.

<<http://www.smt.org>> .

<<http://www.shrm.org>> .

A Organização de Vendas:

Especialização de Vendas, Desenho de Territórios e Número de Vendedores

Este capítulo tem como objetivo discutir como se determinam os padrões da gestão de vendas em termos de especialização da equipe, que significa determinar os diferentes "tipos" de vendedores existentes na empresa, o desenho de territórios, delimitando o espaço de atuação de cada vendedor ou equipe e, por fim, a definição do número de vendedores a serem utilizados dentro de cada território de venda. É importante destacar que a determinação de quotas e objetivos de vendas quanto a volume de vendas provavelmente deverá ser quebrada em territórios menores para atuação de um vendedor, determinando, assim, a relação do capítulo anterior com este capítulo.

Após a leitura deste capítulo o leitor poderá:

- entender as opções de especialização de uma equipe de vendas;
- ser capaz de discutir as vantagens e desvantagens de cada uma das opções e seus possíveis riscos;
- entender como podem ser desenhados territórios de vendas levando à maximização do esforço de vendas como critério;
- familiarizar-se com possíveis métodos para a determinação de um número de vendedores para serem usados na empresa.

O gestor de vendas da empresa Ribeirão Preto Produtos Veterinários Ltda. enfrenta um problema muito comum em administração de vendas. Ele tem a percepção de que determinadas linhas de produtos recém-lançadas não estão tendo a devida atenção e por isso recebem poucos esforços de vendas da equipe de vendas. Ele desconfia de alguns motivos como a inadequação do conhecimento da equipe a respeito das características técnicas daquela linha, bem como da dificuldade de alocação de tempo dos vendedores para clientes com potencial para comprar essa nova linha. Esta linha, apesar de ser mais cara, poderia representar um grande potencial de aumento da remuneração variável da equipe, já que aumentaria o volume de vendas.

Sem saber direito como enfrentar a situação, uma das formas por que ele acredita que poderia resolver o problema seria alocar vendedores para trabalhar exclusivamente com a nova linha. O raciocínio é o seguinte: como eles dependerão de um produto, desenvolverão os conhecimentos e encontrarão os clientes para transformar a atividade rentável, direcionando todos os esforços para isso e alavancando a linha. No planejamento estratégico da empresa, a linha em questão apareceu como de grande potencial e deveria ser foco da empresa. Essa decisão, aparentemente no sentido correto, deveria ser tomada ponderando diversos riscos e desvantagens. Além disso, caso essa seja a estrutura utilizada, o tamanho da equipe, bem como a formação de novos territórios, deveriam ser levados em consideração.

Neste capítulo essas decisões são discutidas, trazendo opções e métodos para cada uma delas no sentido de melhor capacitar o tomador de decisão e mostrar caminhos alternativos e suas possíveis consequências.

6.1 OPÇÕES DE ESPECIALIZAÇÃO DE UMA EQUIPE DE VENDAS

Especialização de equipe de vendas significa determinar se a equipe irá se dividir por algum critério. Seguem as definições das opções de especialização.

Especialização por produtos. A empresa pode determinar que para a venda dos produtos da linha A irá utilizar uma equipe diferente da equipe utilizada para a venda da linha B. As justificativas para isso podem estar no fato de as linhas de produtos serem muito diferentes, demandando conhecimento específico impossível de ser dominado por um vendedor que venda as duas linhas ao mesmo tempo. Pode-se estar falando, por exemplo, da venda de alimentos para supermercados ou insumos para a indústria de alimentos processar e produzir seus próprios produtos.

Especialização por tipo de clientes. Há outras opções além da especialização em produtos, como a especialização em diferentes tipos de clientes, por exemplo grandes redes supermercadistas, distribuidores atacadistas e pequenos varejistas. Provavelmente esses clientes irão demandar um trabalho muito diferente da equipe de vendas, demandando estruturas separadas. Por isso é montada uma equipe especializada em supermercado, outra em atacadistas e outra em pequenos varejistas.

Especialização por territórios. Existe a opção da especialização simplesmente por territórios, em que os vendedores podem vender todo o *portfólio* de produtos para todos os possíveis clientes desde que dentro de determinado território. Os vendedores também são responsáveis por todos os processos de venda junto aos clientes.

Especialização por processos. Outra opção é a estrutura por processos de venda, em que o vendedor se especializa em uma etapa da venda. Por exemplo, existe uma equipe especializada em prospecção de novos clientes, outra no processo de negociação e ainda outra na realização de pós-venda e prestação de serviço. Cada uma dessas equipes cuidaria exclusivamente da sua etapa no processo.

Especialização híbrida. A última opção é a combinação de critérios, sendo comum a opção da utilização da estrutura territorial. Dessa forma, dentro do Estado de São Paulo, por exemplo, podem existir equipes especializadas em diferentes clientes, como supermercados, atacadistas e pequenas lojas.

Após entender as opções mais comuns de especialização, é importante entender quando cada uma delas é mais aconselhável, suas vantagens e possíveis riscos.

6.2 ANÁLISE DAS OPÇÕES DE ESPECIALIZAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS

Infelizmente não existe regra clara de quando usar uma estrutura ou outra. A estrutura escolhida deve ser aquela em que o benefício da especialização supera as demais, ou seja, vale mais se concentrar em tipos de clientes do que em produtos, considerando diversos aspectos, como necessidades dos clientes, características de produtos, características do território e recursos da empresa. Isso descontando o aumento de custos de coordenação decorrentes de uma maior especialização.

Quando se especializa demais uma equipe, seguramente ela ganhará em eficácia de vendas, que significa maiores vendas pelo mesmo esforço como, por exemplo, número de visitas, já que ela ganhará em qualidade de atendimento especializado. Por outro lado, existem custos decorrentes desta especialização, como maiores custos de transportes, maiores despesas de vendas por cuidar de equipes separadas, mais treinamentos, entre outros gastos. Dessa forma, a lógica da decisão está nessa relação entre ganhos de especialização e perdas pelo aumento dos custos de coordenação.

Estrutura territorial

A estrutura territorial é a mais usada e mais fácil de administrar, já que os vendedores vendem todos os produtos da empresa para todos os possíveis clientes no território delimitado. Ela é utilizada geralmente quando a empresa é pequena, em função de menor complexidade e, ainda, quando a linha de produtos é simples, pouco extensa e pouco complexa. Como comentado, a estrutura territorial é geralmente usada em combinação com outra variável, quando dividida por clientes ou produto, mas o território total é muito extenso, usando, portanto, duas variáveis.

Suas possíveis vantagens são o custo mais baixo, já que despesas de viagem e tempo são minimizadas, poucos níveis administrativos são necessários e vendedores têm liberdade de decisão sobre o que e para quem vender. Além disso, apenas um vendedor é responsável por determinado cliente, favorecendo os relacionamentos desenvolvidos no território.

As possíveis desvantagens ou riscos são, em primeiro lugar, que não permite muita especialização. Depois, eles devem vender tudo para todos e nem sempre vendedores sabem (ou têm interesse, conforme as orientações da empresa) sobre como direcionar os esforços em termos de produtos e clientes. Finalmente, como os territórios são muito diferentes uns dos outros, em termos de variáveis de influência, existe uma difícil comparação entre eles para os processos de avaliação e controle.

Estrutura por produtos

A estrutura por produtos é indicada geralmente quando a linha de produtos de uma empresa é muito extensa e diversa, ou, ainda, quando os produtos são complexos, quando existem diferentes fábricas por tipo de produto ou quando o produto for bastante customizado para atender às necessidades de clientes em específico, quando a produção e tempo de entrega são fatores-chaves de competição exigindo um acompanhamento sobre os pedidos da linha e, finalmente, quando um novo produto é lançado, podendo exigir um esforço adicional para aumento das vendas, e surgindo uma equipe especializada nele.

As possíveis vantagens de uma estrutura por produtos são: a maior profundidade de conhecimento sobre produtos, o que torna a equipe mais técnica, os vendedores desenvolvem familiaridade com atributos técnicos e aplicações e argumentos de venda (benefícios e contra-argumentos) ficam mais claros por produto.

As possíveis desvantagens estão no grande risco da duplicação de esforços com vários vendedores visitando um mesmo cliente e estes lidando com diferentes vendedores, podendo confundir-se quando têm que resolver algum problema com a empresa. Finalmente, a dificuldade de coordenação e custos administrativos altos podem ser barreiras a esta estrutura.

Estrutura por clientes

Geralmente quando a empresa trabalha com diferentes produtos para diferentes clientes e estes clientes estão em um ambiente muito competitivo e com mudanças muito rápidas, demandando atenção especial da equipe de vendas, é necessária uma estrutura por clientes.

Esta estrutura tem sido bastante utilizada quando a empresa quer entrar em um novo mercado ainda não trabalhado ou, ainda, quando existem diferenças significativas de abordagens de venda a serem utilizadas para os diferentes segmentos.

As possíveis vantagens dessa opção são o vendedor poder ficar mais familiarizado com as necessidades de um segmento em específico, tendo como consequência novos produtos ou serviços para esses clientes. É mais provável que sejam sugeridos pelos vendedores, aumentando a participação da empresa com relação ao cliente existente. Finalmente, permite ao Gerente de Vendas a alocação clara do esforço de vendas aos segmentos escolhidos como alvo.

As possíveis desvantagens ou riscos são também os custos administrativos altos e um fato bem comum: se clientes possuem divisões separadas, pode ocorrer de dois vendedores visitarem a mesma empresa, aumentando os custos das visitas e confundindo o cliente sobre com que vendedores ele deve lidar na ocorrência de problemas.

Estrutura de vendas por processos

Das estruturas existentes, esta é a menos utilizada pela dificuldade de gestão. Ela seria indicada quando diferentes tipos de atividades de vendas requerem diferentes habilidades dos vendedores não facilmente combinadas. Por exemplo, o diagnóstico de um problema de um determinado cliente em *softwares* de integração carece de um tipo de profissional de vendas com habilidades muito amplas em sistemas. No acompanhamento e manutenção do *software*, bem como na venda de produtos adicionais, outros vendedores podem ser utilizados. A possível vantagem é que as atividades são desempenhadas com grande eficiência, já que existe especialização.

As desvantagens existentes são que esta estrutura é difícil de implementar e geralmente melhores vendedores são direcionados ao desenvolvimento de novos clientes, ou para introdução de produtos para atuais clientes, o que torna difícil a transferência do cliente para vendedores de contas atuais, já que os clientes não gostam de ser "transferidos" para outro vendedor posteriormente.

O Quadro 6.1 sintetiza quando é indicada a adoção destas diferentes estruturas, suas vantagens, desvantagens e possíveis riscos.

Quadro 6.1 Características de diferentes estruturas de vendas.

Estrutura territorial	Estrutura por produtos	Estrutura por clientes	Estrutura por função de vendas
Quando é indicada • Empresa é pequena. • Linha de produtos simples, pouco extensa e pouco complexa. • Quando dividida por clientes ou produto, mas o território total é muito extenso, usando, portanto, duas variáveis.	Quando é indicada • Linha de produtos é extensa e diversa. • Produtos são complexos. • Existem diferentes fábricas por tipo de produto. • Produto é customizado para atender a necessidades de clientes em específico. • Produção e tempo de entrega são fatores-chave de competição. • Novo produto é lançado.	Quando é indicada • Empresa trabalha com diferentes produtos para diferentes clientes. • Ambiente muito competitivo e com mudanças muito rápidas. • Útil quando uma empresa quer entrar em um novo mercado ainda não trabalhado. • Existem diferenças significativas de abordagens de venda a serem utilizadas para os diferentes segmentos.	Quando é indicada • Diferentes tipos de atividades de vendas requerem diferentes habilidades dos vendedores não facilmente combinadas.
Possíveis vantagens • Custo mais baixo: despesas de viagem e tempo são minimizadas. • Poucos níveis administrativos são necessários. • Vendedores têm liberdade de decisão sobre o que vender e para quem vender. • Apenas um vendedor é responsável por determinado cliente, favorecendo relacionamentos.	Possíveis vantagens • Maior profundidade de conhecimento sobre produtos torna a equipe mais técnica. • Vendedores desenvolvem familiaridade com atributos técnicos e aplicações. • Argumentos de venda (benefícios e contra-argumentos) ficam mais claros por produto.	Possíveis vantagens • Vendedor fica mais familiarizado com as necessidades de um segmento em específico. • É mais provável que novos produtos ou serviços para esses clientes sejam mais prováveis de serem sugeridos pelos vendedores. • Permite ao Gerente de Vendas a alocação clara do esforço de vendas aos segmentos.	Possíveis vantagens • As atividades são desempenhadas com grande eficiência, já que existe especialização.
Possíveis desvantagens ou riscos • Não permite muita especialização. • Vendedores <i>devem</i> vender tudo para todos. • Nem sempre vendedores sabem (ou têm interesse, conforme as orientações da empresa) como direcionar os esforços em termos de produtos e clientes. • Difícil comparação entre vendedores.	Possíveis desvantagens ou riscos • Grande risco está na duplicação de esforços com vários vendedores visitando um mesmo cliente. • Clientes lidam com diferentes vendedores e podem confundir-se quando têm que resolver algum problema. • Dificuldade de coordenação. • Custos administrativos altos.	Possíveis desvantagens ou riscos • Custos administrativos altos. • Altas despesas de vendas. • Se clientes têm divisões separadas, pode ocorrer de dois vendedores visitarem a mesma empresa.	Possíveis desvantagens ou riscos • Difícil de implementar. • Geralmente melhores vendedores são direcionados ao desenvolvimento de novos clientes, ou para introdução de produtos para atuais clientes, o que torna difícil a transferência do cliente para vendedores de contas atuais. • Muito freqüentemente surge rivalidade entre as duas equipes.

Fonte: Baseado em Rangaswamy et al. (1990), Churchill et al. (2000), Kotler (2000), Zoltners et al. (2001).

6.3 DETERMINAÇÃO DE TERRITÓRIOS DE VENDA

Existem alguns motivos para que um bom desenho de território seja buscado. Primeiro, a **boa moral para a força de vendas**. Um vendedor "possui" determinados Municípios e é sua responsabilidade o resultado em relação a eles. Este fato garante moral ao profissional de vendas.

Segundo, territórios bem desenhados garantem uma **boa cobertura dos clientes**. Se o território for muito grande, existirão clientes valiosos que não serão atendidos por incapacidade e oportunidades serão perdidas. Se o território for muito pequeno, esforços de vendas serão perdidos com pequenos clientes.

Terceiro, existe a chance de **prestação de melhores serviços aos clientes**, já que eles podem ser visitados com regularidade e frequência desejada com a melhor integração de vendas com outras funções de marketing, sobretudo comunicações (já que as iniciativas promocionais na região podem ser coordenadas em conjunto com a força de vendas).

Quarto, territórios bem desenhados permitem **melhor avaliação e controle**. Através da coleta de dados sobre vendas e custos é possível saber a rentabilidade de um território e, através da comparação do potencial de vendas do território com as vendas realizadas, podem-se comparar os territórios em termos de penetração neles.

Diversos fatores, de acordo com Ryans e Weinberg (1987), têm forte impacto no desempenho de vendas de um território. Quanto às variáveis organizacionais, altos gastos com esforços de marketing e história de vendas positiva influenciam positivamente as vendas, ao passo que a amplitude de controle do gerente de vendas influencia negativamente. Quanto às variáveis ambientais, a alta concorrência e a dispersão geográfica de clientes influenciam negativamente e o potencial de vendas e a concentração desse potencial em alguns clientes influenciam positivamente as vendas. Variações regionais nos fatores colocados podem explicar de 30 a 80% de diferença de produtividade.

O desenho de territórios tem como ideal a obtenção de territórios que possuam o mesmo potencial de vendas (o que pode ser obtido pelos cálculos de estimativa de demanda) e a mesma quantidade de trabalho (*workload*). Esse ideal é dificilmente alcançado, ou mesmo impossível, considerando que os clientes têm diferentes capacidades de compra. Dessa forma, podem existir territórios com poucos clientes e potencial de compra alto (poucos clientes muito grandes) e territórios muito grandes e potencial de compra baixo (diversos pequenos clientes). Os passos para a formação de território são:

1º passo: selecionar uma unidade básica de controle: essa será a menor unidade possível para que o potencial de vendas e, depois, a quantidade de trabalho sejam calculados. Pode ser um bairro, cidade, região, Estado, região do país, entre outros;

2º passo: estimar o potencial de mercado em cada uma dessas unidades de controle. Para isso, uma ou mais variáveis de potencial de mercado devem ser estimadas;

3º passo: tentar agrupar unidades menores de controle em territórios de venda com potenciais semelhantes;

4º passo: fazer a análise de quantidade de trabalho (*workload*) nos territórios formados, determinando o número de vendedores por território (esta análise será mostrada na seção 6.4 a seguir);

5º passo: fazer ajustes finais (as tentativas são com relação a tentar balancear quantidade de trabalho com potencial de vendas, além de considerar condições físicas do desenho);

6º passo: enviar vendedores aos territórios.

Como os territórios estão em constante mudança, é normal que após determinado período eles estejam desbalanceados, e um realinhamento de territórios de vendas será necessário seguindo os passos colocados anteriormente. No entanto, esta é uma área de difícil mudança nas empresas e alterações não vêm sem custos.

Os obstáculos comuns para o alinhamento do território são a resistência dos vendedores, já que eles podem sentir que irão perder clientes e, conseqüentemente, remuneração e *status*, o próprio plano de remuneração (se o plano recompensar o volume de vendas, quanto maior o território, melhor, e se recompensar a participação de mercado, quanto menor melhor, por exemplo) e os próprios gerentes temendo a interrupção do relacionamento cliente-vendedor. Estudos mostram através de experimentos com realinhamentos reais que, de fato, o efeito de queda de vendas é significativo e que por isso a transição de vendedores tem que ser feita cuidadosamente.

6.4 DETERMINAÇÃO DO NÚMERO DE VENDEDORES

O número de vendedores é uma das questões mais fundamentais em vendas. Trata-se do dimensionamento da intensidade em que será usada a força de vendas em conjunto com outras variáveis de marketing para o volume de vendas a ser atingido. Sobre a determinação do melhor tamanho para a força de vendas, três principais métodos são sugeridos. Evoluções dentro de cada um desses métodos feitas por outros autores serão também comentadas.

Método da divisão de metas (*Breakdown*)

Nesse método, o total de vendas previsto ou o que a organização tem como objetivo é dividido pelo potencial de um vendedor mediano (produtividade). Dessa forma, individualmente os vendedores devem alcançar aproximadamente aquela determinada meta e, conseqüentemente, a empresa alcançará sua meta.

Número de vendedores - Volume total de vendas previsto/produtividade de um vendedor mediano

Apesar de simples, esse método tem diversos problemas. Primeiro, ele leva em conta um potencial médio de vendas de um vendedor. Essa média pode ser um valor muito ruim se existir uma variação muito alta dentro da equipe. Um segundo problema é que esse método inverte a lógica da função de marketing. Ele coloca o número de vendedores (uma das variáveis do composto de marketing) como conseqüência do volume de vendas e não o contrário, ou seja, o marketing mix como uma das variáveis determinantes do volume de vendas.

Método da divisão do trabalho (*Workload*)

O princípio por trás deste método é que os vendedores devam possuir um montante de trabalho similar nos seus respectivos territórios. Por total de trabalho entende-se o número de clientes em determinado território, a frequência de visitas que deverão receber e a duração de cada uma dessas visitas. Para chegar ao número de vendedores utilizando este método, são recomendados os seguintes passos:

1. classificar os clientes em categorias como Lucro, Volume ou Valor de Vendas, Tipo de Clientes;
2. determinar a frequência de visita que cada tipo de cliente deverá receber e a duração de cada visita: para cada categoria possivelmente existirão diferentes necessidades de visitas que deverão ser feitas em determinados períodos;
3. calcular a quantidade total de trabalho necessário: multiplicando o número de clientes (considerando as diferentes categorias) pelo número de visitas necessárias e sua duração, chega-se ao total de trabalho necessário (possivelmente número de horas);
4. determinar o tempo disponível do vendedor para visitas: para isso é necessário saber quanto do total de horas trabalhadas pelo vendedor deverá ser dedicado exclusivamente a visitas (sabendo que aproximadamente somente 30% do seu tempo, ou até menos, será composto pelo trabalho de fato);
5. dividindo o total de horas em (3) pela capacidade de visitas e atendimento de um vendedor (4), chega-se ao número de vendedores necessários.

Como pontos fracos desse modelo estão principalmente as simplificações na determinação dos números. Por exemplo, nem todo cliente classificado como "P" gostaria de receber o mesmo número de visitas para continuar comprando o mesmo montante (ou seja, possuem elasticidades visita-venda diferentes), e que seria necessária uma análise individual ou pelo menos em grupos bem menores. Também, nem todo vendedor consegue ter o mesmo tempo disponível estimado. Por último, o modelo não leva em consideração os resultados financeiros das visitas (seus custos e receitas).

Método incremental

Este último método é o menos utilizado. O seu princípio é que vendedores devem ser adicionados desde que a receita marginal gerada seja maior que o custo marginal, gerando lucros.

A dificuldade na utilização se dá em função da dificuldade de previsão da receita marginal gerada por um vendedor quando adicionado a um território. Essa receita depende de diversos fatores, como o ambiente competitivo no território, habilidade individual dos vendedores, condições de mercado, entre diversos fatores. Os custos, por outro lado, são relativamente conhecidos pelas empresas.

Esse modelo leva em consideração os retornos decrescentes de vendas em um território, e ainda que mais vendedores sejam adicionados em um território, o resultado de vendas não cresce na mesma proporção e sim de forma decrescente.

O Quadro 6.2 coloca esses principais modelos de dimensionamento de equipe e adiciona outros citados na literatura, colocando como eles são operacionalizados e alguns comentários.

Quadro 6.2 Métodos para o cálculo do número de vendedores.

Métodos	Descrição de operacionalização	Comentários
Método da divisão de metas (Breakdown)	Objetivo da organização é dividido pelo potencial de um vendedor mediano (produtividade). Dessa forma, individualmente os vendedores <i>devem</i> alcançar aproximadamente sua meta individual e, conseqüentemente, a organização atinge sua meta também.	Método simples, no entanto assume que vendas definem tamanho de equipe e não o contrário. A média de um vendedor pode não ter nenhum valor real.
Método da divisão do trabalho (Workload)	Após classificar clientes em categorias, estima-se o número de visitas por categoria, depois o total, e, sabendo a capacidade de um vendedor, chega-se ao número de vendedores para que todas as visitas sejam realizadas.	Método simples e de aplicação popular. Críticas podem ser feitas quanto à simplicidade na estimativa dos números de visitas, capacidade de um vendedor etc. Não <i>leva</i> em consideração que dentro das categorias existem diferenças.
Modelo de Lodish	É similar ao modelo <i>workload</i> acima, no entanto insere a elasticidade visita-venda para refinar o cálculo, estimando o número preciso de visitas que podem maximizar as vendas. Essa estimativa é feita com base em julgamentos individuais, usando um modelo matemático de otimização.	O método também é simples, no entanto, uma vez que se trabalha com centenas ou milhares de clientes, pode-se tornar inviável.
Modelo de programação não linear	Maximiza lucratividade para tamanhos alternativos da força de vendas, levando em consideração custos, elasticidade visita-venda e o lucro gerado de tamanhos alternativos.	O modelo tem alta probabilidade de dar a resposta exata, no entanto é de aplicação complexa, o que torna sua implementação mais difícil.
Método incremental	O seu princípio é que vendedores <i>devem</i> ser adicionados desde que a receita marginal gerada seja maior que o custo marginal, gerando lucros.	Método menos utilizado. A dificuldade na utilização se dá em função da dificuldade na previsão da receita marginal gerada por um vendedor quando adicionado a um território.
Método "mesmo nível do último ano"	Essa decisão assume que o <i>nível deve</i> ser mantido, dando estabilidade à equipe.	Extremamente simplista e pode <i>levar</i> à perda de oportunidades advindas de uma equipe mal dimensionada.
Método paridade com a concorrência	O que é feito pela concorrência em termos de aumento e diminuição é copiado.	Essa decisão assume que os melhores concorrentes têm capacidade melhor de análise e que sabem exatamente o número adequado. Além disso, a participação nas visitas sobre os clientes fica equilibrada entre as empresas. O problema é que nem sempre os concorrentes sabem de fato o que fazem.
Método do recurso disponível	Dados o recurso que a empresa tem para investir em vendas e o custo de um vendedor individual, é estimado o tamanho da equipe.	Esse método, também popular, também inverte a lógica de marketing, colocando que as vendas previstas determinam os esforços nas variáveis de marketing e não o contrário, como na <i>verdade</i> ocorre.
Método do lucro esperado	Conhecendo a estrutura de custos e as margens buscadas, estima-se o custo de vendas como parte da margem, para garantir a lucratividade	Semelhante ao anterior, tem as mesmas deficiências, muito embora garanta um determinado nível de custos e margem sob controle da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Zoltners et al. (2001), Lodish (1971), Albers (2000). Churchill et al. (2000).

O Quadro 6.2 mostrou os diversos métodos possíveis. As empresas devem avaliar qual é o mais adequado, levando em consideração os custos envolvidos e a precisão da resposta em termos de tamanho ideal de equipe.

Resumo

Este capítulo colocou três decisões cruciais na administração de vendas, que são a especialização de vendas, a definição de territórios de vendas e o dimensionamento da equipe de vendas. Sobre a primeira decisão as opções de estrutura territorial, estrutura por produto, estrutura por cliente, estrutura por processo e, finalmente, a estrutura híbrida. Foi visto que esta decisão deverá ser tomada levando em consideração o potencial de aumento da eficácia de vendas e o aumento de custos de coordenação no aumento da especialização da equipe. Sobre os territórios, foram discutidas as vantagens de ter um bom desenho de territórios como a moral dos vendedores, controle sobre os esforços, melhor cobertura de mercado e melhores serviços prestados. O princípio da equidade no potencial de territórios foi colocado para orientar o desenho e barreiras ao realinhamento também foram discutidas, como dos vendedores, gerentes e dos próprios clientes. Finalmente, diversos métodos para dimensionar o esforço de vendas foram apresentados.

Questões para discussão

1. Considerando uma empresa que sente que sua estrutura de vendas não está especializada o suficiente e que diversos produtos não estão tendo atenção suficiente da equipe de vendas, sugira uma outra variável, que não a especialização, para tentar corrigir este problema.

2. Sobre os territórios de venda, pense em uma indústria vendedora de cervejas que necessita formar territórios de venda. Quais poderiam ser as possíveis variáveis para que o potencial de território seja medido e territórios sejam formados?

Sites para visita e reflexão

<www.businessknowhow.com>.

<www.mercerhr.com>.

<www.maponics.com/sales_territory_maps>.

Minicase para discussão e exercício

RIBEIRÃO PRETO PRODUTOS VETERINÁRIOS

Várias dúvidas têm incomodado o gestor da área de vendas da empresa Ribeirão Preto Produtos Veterinários.

Muitos clientes estão reclamando da falta de visitas em alguns territórios e em outros existe a percepção de que os vendedores estão gastando muito tempo e dinheiro da empresa

em clientes não importantes. Ao mesmo tempo, ela teme atuar em uma área delicada (territórios de vendedores) que pode trazer impactos fortes no resultado de vendas.

Outro problema adicional é que as vendas têm-se concentrado em produtos que a empresa acredita que estão em declínio no ciclo de vida e são produtos com margens muito baixas. A verdade é que a rentabilidade vem caindo. A força de vendas alega que os outros produtos "não têm preço" para o mercado e a diretoria não consegue mudar o conceito de que o vendedor tem que vender os "melhores e mais caros produtos" e estar sempre à disposição do pecuarista, agregando serviços. "Na verdade, no futuro custarão menos ao pecuarista, já que são mais eficientes no tratamento ou prevenção de doenças", diz o gestor aos vendedores sempre quando tem oportunidade, muito constantemente ignorado na prática.

Uma informação importante é que os vendedores são representantes autônomos de vendas, limitando, assim, o poder da empresa em controlar suas atividades de vendas.

Considerando este cenário, fica evidente que territórios e tamanho da equipe de vendas precisam ser revistos, bem como estratégias de venda considerando o papel do vendedor para o pecuarista e, finalmente, o sistema de incentivo da empresa (quotas e remuneração).

As questões a seguir detalham mais estes problemas:

- o princípio da formação de territórios de vendas diz que estes devem ser desenhados respeitando a equivalência de potencial. Já o tamanho da equipe de vendas deve respeitar a capacidade de visitas dos vendedores e o tamanho da região. Seguindo o tamanho do rebanho de gado de corte como indicador de potencial de consumo, estabeleça territórios de atuação para uma empresa de insumos, desenhe sobre o mapa as fronteiras. A equipe deve estimar o número de territórios, considerando a percepção sobre a capacidade administrativa de uma grande empresa (ela pode variar de 1% do potencial do mercado formando 100 territórios, 2% formando 50, 5% formando 20, 10% formando 10, ou 20% formando 5, e assim por diante). Use a frequência acumulada para montar o território, ou o primeiro esboço;
- faça o cálculo do número de representantes necessários em São Paulo, considerando que existem 10.000 pecuaristas, sendo 500 considerados clientes Ouro, 1.000 considerados clientes Prata e o restante considerado Bronze. Os clientes Ouro devem receber duas visitas ao mês, enquanto os Prata, uma visita ao mês. Os consumidores Bronze serão atendidos somente se solicitarem atendimento, ou mesmo via televendas. Assuma que a capacidade de visitas de um representante técnico é de quatro visitas diárias, considerando os tempos gastos em viagem, preparação de relatórios e espera;
- para fazer as estimativas dos territórios e do número de representantes, diversas simplificações foram feitas. Como estes cálculos poderiam ser feitos de forma a serem mais precisos?;
- sugira atividades fundamentais dos vendedores para uma empresa que tem como objetivo se posicionar como "sempre próxima do pecuarista para as suas necessidades";
- como poderiam ser a construção de metas dessa empresa e a remuneração a partir das informações colocadas neste caso?

	Rebanho	Participação total	Frequência
RO	4.417.954	3,41%	3,41%
AC	958.951	0,74%	4,15%
AM	836.439	0,65%	4,80%
RR	409.861	0,32%	5,11%
PA	7.186.429	5,55%	10,66%
AP	62.607	0,05%	10,71%
TO	5.172.042	3,99%	14,70%
MA	3.565.870	2,75%	17,46%
PI	1.417.690	1,09%	18,55%
CE	1.051.820	0,81%	19,36%
RN	594.597	0,46%	19,82%
PB	878.620	0,68%	20,50%
PE	751.048	0,58%	21,08%
AL	424.337	0,33%	21,41%
SE	610.602	0,47%	21,88%
BA	6.515.394	5,03%	26,91%
MG	13.368.871	10,32%	37,23%
ES	1.334.497	1,03%	38,27%
RJ	1.204.372	0,93%	39,20%
SP	9.176.279	7,09%	46,28%
PR	7.382.618	5,70%	51,98%
SC	1.951.235	1,51%	53,49%
RS	10.925.790	8,44%	61,92%
MS	19.905.798	15,37%	77,29%
MT	16.476.901	12,72%	90,02%
GO	12.872.255	9,94%	99,96%
DF	57.639	0,04%	100%
TOTAL BRASIL	129.510.516	100,00%	100,00%



Análise do Modo de Governança da Força de Vendas e Plano de Remuneração

Este capítulo traz duas fundamentais decisões para a administração de vendas. A primeira, que foi denominada modo de governança, está relacionada à decisão de contratar vendedores como empregados da empresa ou contratar os serviços de um representante comercial de vendas. A segunda decisão é sobre qual o composto de remuneração que deverá ser utilizado. Essas duas decisões foram agrupadas porque, dependendo da decisão sobre o modo de governança, o plano de remuneração deverá ser alterado por limitações legais e mesmo práticas de mercado.

Após a leitura do capítulo, o leitor deverá:

- entender os diferentes formatos de governança existentes em vendas;
- entender o que deverá ser levado em consideração para a tomada de decisão para o uso de representantes comerciais ou vendedores empregados;
- conhecer como são compostos os planos de remuneração em vendas;
- compreender qual a lógica do uso de componentes fixos e variáveis em um plano de remuneração;
- compreender como o plano de remuneração deverá ser montado;
- entender as particularidades da gestão de representantes comerciais sob a legislação brasileira.

Dessa forma, este capítulo está dividido em duas partes principais. A primeira discutindo modo de governança e a segunda colocando as considerações sobre o plano de remuneração.

Faz toda a diferença, em termos de controle, possuir funcionários ao invés de terceiros como responsáveis pela função vendas. O que pode ajudar uma empresa a tomar esta decisão? O interessante é que essa decisão está relacionada com o plano de remuneração. Um vendedor com salário fixo alto corresponde a um vendedor contratado como funcionário. O que leva à decisão de contratação também direciona ao pagamento de altas parcelas de salário fixo. Ambas decisões caminham na direção de um maior comprometimento do vendedor com a empresa.

Tem sido crescente o uso de *brokers* (representantes comerciais que representam poucas empresas complementares) em associação com operadores logísticos, com o objetivo de baratear a transação com os clientes em termos fiscais - quando comparado ao uso de distribuidores que compram e revendem os produtos da indústria. Por isso, conhecer as características de gestão desses agentes, bem como avaliar as diferentes opções, ressaltam a importância deste capítulo no contexto brasileiro.

7.1 ANÁLISE DO MODO DE GOVERNANÇA

Uma discussão fundamental para a força de vendas é se ela será uma função interna à empresa (integrada verticalmente) ou se ela será externa (relação contratual), composta de agentes de venda ou representantes. Geralmente, gerentes de vendas são relutantes em

considerar essa escolha, preferindo alterar outras questões, como treinamento ou forma de pagamento, quando problemas começam a aparecer.

Os tipos de formatos de vendedores são os vendedores contratados, representantes comerciais, agentes de vendas e, finalmente, franquias de vendas. As descrições desses formatos são colocadas no Quadro 7.1.

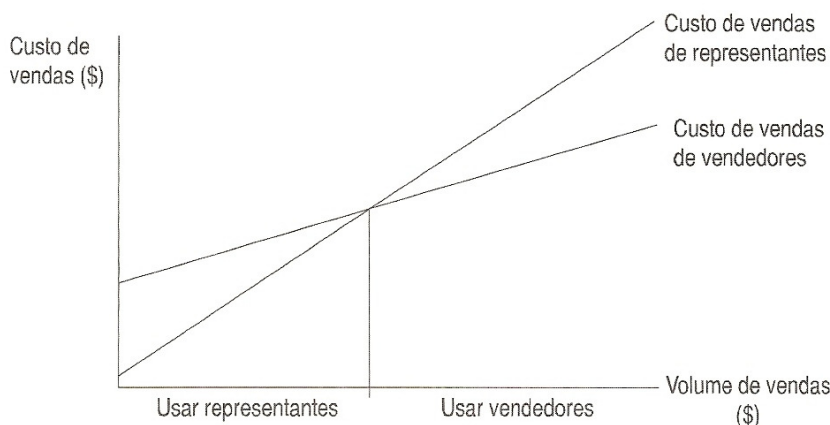
Muito embora tenham sido apresentados esses diferentes formatos, a discussão deste capítulo se concentrará na decisão entre representante comercial e vendedor direto, por ser considerada a mais importante nas empresas. Pensando na evolução da teoria de organização de vendas, primeiro é apresentado o critério econômico, levando em consideração os custos envolvidos em cada uma das opções, depois é feita uma análise estratégica considerando diversos aspectos e, finalmente, é apresentada a visão da Economia dos Custos de Transação (ECT), que de alguma forma tenta responder a essa questão, inserindo os critérios anteriores.

Quadro 7.1 *Classificação dos tipos de vendedores conforme contrato.*

Vendedores contratados	Funcionários da organização que têm como função primordial vender.
Representantes de venda	São os que prestam serviço de vendas para um fabricante, vendendo parte do total vendido por este. Esses fabricantes vendem também através de outros intermediários ou, ainda, usam vendedores diretos. Geralmente, representantes de venda carregam linhas de produto de diferentes fabricantes que sejam complementares, não competindo diretamente.
Agentes de venda	Vendem a totalidade dos produtos de um determinado fabricante e geralmente se concentram em apenas um fabricante.
Franquia de vendas	Vendedor franqueado deve pagar <i>royalties</i> pelo direito de vender os produtos em seu território.

Fontes: Coughlan et al. (2001), Churchill et al. (2000) e Albers (2000b).

Gutemberg, em 1963, desenvolveu uma fórmula em que, sabendo que o custo fixo de um vendedor é geralmente maior do que o custo fixo do representante e que o representante, em função disso, recebe comissões mais altas, é possível saber a evolução dos custos de venda, conforme o volume de vendas aumenta para cada uma dessas opções. Ao igualar essas duas funções, chega-se ao volume crítico de vendas. O volume de vendas, sendo maior que o volume crítico, torna-se mais lucrativo usar vendedores, caso seja menor, é mais lucrativo usar representantes, conforme mostra o Gráfico 7.1.



Fonte: Adaptado pelos autores de Albers (2000b).

Gráfico 7.1 Critério econômico para a decisão entre representantes e vendedores.

Quadro 7.2 Argumentos a favor de representantes > vendedores e argumentos contingenciais.

Argumentos para o uso de representantes	Argumentos para o uso de vendedores	Argumentos contingenciais
• Ao combinar diferentes linhas de produtos de diferentes fabricantes, o representante pode gerar sinergias e pode realizar visitas que um vendedor não realizaria. • Ao usar um representante, o fabricante pode obter uma força de vendas treinada, relacionamentos locais já estabelecidos com nenhum custo fixo. • Custos de administração de vendas podem ser reduzidos, já que representantes são responsáveis pela sua própria supervisão. • Não é provável que eles sejam promovidos ou transferidos, mantendo o seu trabalho em determinado território. A presença estável permite continuidade e conhecimento sobre os consumidores. • São empreendedores responsáveis pelo seu negócio e faturamento, podendo ser mais motivados. • Se sobrevivem na atividade é porque provavelmente provaram sua competência. • Maior flexibilidade é permitida já que é fácil substituir um representante caso ele não esteja atendendo às expectativas. • A ameaça da substituição é um incentivo a mais para o desempenho superior.	• Eles permitem um maior controle (ao contrário dos representantes) que pode ser fundamental quando o cliente se torna fiel ao vendedor e não à empresa. • São mais dispostos a desempenhar ações não relacionadas a vendas (diferentemente dos representantes, que teriam uma visão mais no curto prazo). • Eles podem estar mais dispostos a vender produtos que estão na fase de introdução no ciclo de vida ou produtos em que o ciclo de vida é muito longo. • Comprometem-se mais com a empresa porque provavelmente querem progredir dentro dela. • Eles podem ser muito mais influenciados do que representantes.	• Tamanho: ✓ se uma empresa é muito pequena, ela deve usar representantes porque não tem como pagar os custos fixos de uma equipe de vendas; ✓ se uma empresa tem um tamanho médio, deve mudar para vendedores; se a empresa continuar a crescer, atingindo um tamanho extremamente grande, em função de burocracia e lentidão, ela provavelmente estará melhor se mudar de novo para representantes. • Uma empresa deve usar vendedores quando os pedidos médios são altos e menos frequentemente comprados. • Uma empresa deve usar vendedores quando os produtos são complexos, menos padronizados ou estão na sua fase inicial do ciclo de vida, demandando grande esforço e comprometimento. • Relacionamentos com clientes com mais investimentos específicos levam a maiores vantagens na integração vertical da função de vendas.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Anderson (1985), Shapiro (1995), Coughlan (2002), Churchill et al. (2000), Albers (2000b), Anderson e Weitz (1986), Zoltners et al. (2001), Ingram e LaForge (1992).

Mesmo Gutemberg, em 1964, já considerava limitado o raciocínio mente financeiro, dizendo que outras variáveis precisariam ser consideradas.

O Quadro 7.2 apresenta uma consolidação dos argumentos genéricos em favor de vendedores ou representantes e ainda algumas considerações contingenciais. Todos os argumentos são decorrentes do fato de que faz diferença possuir funcionários ao invés de prestadores de serviço.

Considerar as colocações anteriores pode auxiliar a empresa na escolha de um formato ou outro. No entanto, outros critérios precisam ser considerados.

Outra visão sobre essa decisão é trazida pela Nova Economia Institucional (NEI), como comentado na primeira seção deste capítulo. Usando a lógica de ECT para a função vendas, a partir do momento em que for mais custoso organizar a força de vendas internamente (integração vertical) do que contratar no mercado um representante, torna-se mais interessante usar essa segunda opção. Logo, no entanto, surge a questão sobre que custos devem ser apurados. Se fossem simplesmente os custos de vendas, valeria a mesma afirmação feita por Gutemberg representada acima. A introdução dos custos de transação nessa análise traz outras dimensões a serem consideradas.

Os custos de transação devem ser entendidos como os custos incorridos em uma transação para obtenção de informação, negociação, elaboração de contratos, solução de disputas, cobrança etc., ou seja, envolve tanto custos *ex-ante* quanto *ex-post* a transação a ser realizada. Essas transações possuem três dimensões: especificidade de ativos, frequência e incerteza. Diz-se que um ativo é específico quando há perda de valor em outro uso que não aquele para o qual o ativo foi concebido.

Dessa forma, a especificidade seria representada por:

- **natureza da empresa:** a necessidade de desenvolver relacionamentos de trabalho internos para ser eficaz e quanto os vendedores devem aprender "dos procedimentos internos de costume" da empresa;
- **produtos:** o montante de conhecimento sobre o produto com o qual um vendedor experiente precisa estar familiarizado, não referente à classe de produtos, mas ao conhecimento específico da marca;
- **informação confidencial:** as informações sigilosas que os vendedores podem possuir;
- **natureza dos consumidores:** quanto mais diferentes são os clientes em determinados territórios, mais é necessário aprender sobre eles, e por isso cada vez mais a experiência é importante, assim como o relacionamento com esses clientes;
- **fidelidade dos consumidores:** fidelidade aos vendedores, ao invés de fidelidade à empresa;
- **concentração de vendas em grandes clientes:** quando grandes contas detêm uma grande proporção das vendas, sua importância para a empresa aumenta e isso faz com que a empresa possa buscar aprender particularidades desses clientes, ou seja, quanto mais as vendas estejam concentradas em grandes contas, mais os vendedores terão especificidades baseadas em clientes.

Em se considerando o pressuposto da ECT de racionalidade limitada, que diz que uma parte envolvida na relação não pode prever ou antecipar o que pode ocorrer em um relacionamento comercial e no ambiente externo, e considerando a incerteza, as empresas tentarão de diversas formas se proteger de ações oportunistas (como a perda de clientes pela simples saída de um vendedor da empresa), aumentando o controle sobre a relação com os vendedores. Uma das formas de se fazer isso é simplesmente contratando os vendedores como empregados e estabelecendo uma relação de hierarquia (integração vertical).

Transportando para a função vendas e sintetizando o que foi discutido anteriormente, quanto maior for a especificidade de ativos no relacionamento entre um vendedor e uma empresa, quanto maior for a incerteza presente na relação e quanto maior for a frequência das relações entre esse vendedor e a empresa, a ECT diria que seria mais indicada a integração vertical, ou seja, a contratação desses vendedores como empregados por uma empresa, ao invés do uso de representantes comerciais como alternativa para governar essa transação.

Essa questão de governança com certeza tem diversas variáveis de influência. O Quadro 7.3 apresenta uma sequência de perguntas para auxiliar as organizações, usando o referencial da ECT, que, de acordo com eles, unifica diversas variáveis isoladas e mesmo argumentos sobre controle e eficiência. Ela contém variáveis-chaves para a decisão considerando competição em mercados fornecedores da função, especificidade de ativos, economias de escala, incerteza ambiental na presença de ativos específicos, incapacidade de monitorar o desempenho, potencial de *free-riding* e tamanho potencial da transação. *Free-riding* significa, por exemplo, um vendedor que consegue bons resultados pela venda, não pelos seus esforços de vendas, e sim por outros motivos, como por esforços de comunicação da empresa como um todo ou pelo trabalho de vendedores antigos.

É válido destacar que as respostas dadas às questões são dois extremos de um *continuum*, portanto formas híbridas de governança da transação podem coexistir.

Quadro 7.3 Decisão quanto a "comprar" (utilizar representantes comerciais) ou "fazer" (utilizar vendedores empregados da empresa).

Variáveis-chaves	Representantes	Vendedores empregados
Competição em mercados fornecedores	Baixa	Alta
Existem diversos representantes disponíveis que podem desenvolver as atividades satisfatoriamente?	Sim	Não
Quanto custoso seria trocar do representante atual para um novo?	Não muito	Muito
Especificidade de ativos		
Quanto tempo leva para um novo representante com experiência alcançar o nível de desempenho do representante anterior?	Pouco tempo	Muito tempo
A empresa usa termos ou tem procedimentos não utilizados por outras empresas no setor?	Não	Sim
Quanto treinamento é necessário para trazer um novo representante ao mesmo ritmo de um representante atual?	Pouco	Muito
A oferta de marketing é	Padronizada	Altamente diferenciada
O processo de decisão de compra do cliente é:	Simples	Complexo
É necessária coordenação próxima entre a empresa e o representante para desempenhar a atividade de forma satisfatória?	Não	Sim

Existem diversos produtos e serviços similares disponíveis no mercado?	Não	Sim
A fidelidade dos clientes é direcionada para	Empresa	Vendedores
Economias de escala		
Os grandes representantes comerciais são significativamente mais eficientes que os pequenos porque:		
- Usa as instalações e funcionários de forma mais intensa?	Não	Sim
- Têm maior capacidade de atrair e reter bons profissionais?	Não	Sim
- Têm capacidade de acesso e de desenvolver relacionamentos, por exemplo, com bons clientes potenciais?	Não	Sim
Incerteza ambiental na preservação de ativos específicos		
Quão precisas são as previsões de vendas?	Muito	Pouco
O ambiente de negócios (tecnologia, concorrência, sociedade) está mudando rapidamente?	Sim	Não
Quão grande é a variação em vendas ano após ano?	Pequena	Grande
Quão freqüentemente são introduzidos novos produtos no mercado de atuação?	Raramente	Freqüentemente
Incapacidade de monitorar o desempenho		
Trabalho em time é necessário para realizar as atividades de marketing?	Não	Sim
É possível avaliar o desempenho da atividade de marketing usando medidas de resultados?	Sim	Não
Existe uma grande variedade de variáveis afetando os resultados?	Não	Sim
É possível dizer, com base nas variáveis de resultado, de quem é a contribuição?	Sim	Não
Potencial de <i>free-riding</i>		
Os clientes compram da mesma pessoa que faz a apresentação de vendas?	Sim	Não
Tamanho potencial da transação		
Quanto se vende por quilômetro quadrado em um território típico?	Pouco	Muito
Qual é a média do tamanho de um pedido?	Pequena	Grande
Consumidores pedem de uma só vez diversos produtos a serem entregues?	Não	Sim

Fonte: Adaptado pelos autores de Anderson e Weitz (1986).

7.2 REMUNERAÇÃO EM VENDAS

Muitas pessoas têm uma motivação intrínseca natural ao trabalho, relacionada a objetivos de realização pessoal. Para vendas, em função da multiplicidade de situações que o vendedor enfrenta e da instabilidade da função, muitas vezes a motivação extrínseca deve ser muito bem providenciada. Para cada venda que um vendedor consegue realizar, certamente ele passou por diversas "derrotas" que podem abalar sua autoconfiança e sua motivação pelo trabalho. Incentivos monetários e não monetários representam formas de providenciar motivação extrínseca.

Plano de remuneração e benefícios é o fator mais importante relacionado à motivação dos vendedores. Para o desenvolvimento de um programa de compensação e incentivo é preciso primeiro levar em consideração a situação da empresa e seus objetivos de venda. É preciso levar em consideração o que a empresa quer da força de vendas em termos de serviços, vendas de novos programas, aumento das vendas de determinados itens, envio de informações, serviços, como discutido nas etapas anteriores de planejamento de vendas, e remunerar estes objetivos. Devem-se direcionar os esforços da força de vendas para o alcance dos objetivos da empresa como um todo. O desafio maior é o alinhamento entre os objetivos da empresa e os objetivos dos vendedores, para que eles sejam convergentes ao máximo.

Os aspectos a serem recompensados devem ser fáceis de ser compreendidos, para que o vendedor entenda o que de fato está relacionado com o seu bom desempenho.

Para o desenho do melhor *mix* de compensação, é preciso ter idéia a respeito do valor total do salário necessário para atrair, reter e motivar o tipo de vendedor que a empresa deseja possuir. *Benchmarking*, nesse ponto, é importante para saber quanto está sendo pago pela concorrência e por outras áreas em cargos correlatos. Esse referencial é importante, já que podem ser buscados profissionais de nível superior ou inferior aos que se encontram em determinadas empresas de referência. Outro referencial importante é uma análise interna (tamanho da empresa, salários de outras áreas, objetivos etc.), para que o salário de vendedor seja coerente com os das outras áreas da empresa e para que, posteriormente, possíveis altos salários não inviabilizem transferências de vendedores para áreas administrativas, caso esse seja o interesse no futuro.

Recomenda-se que as três principais questões a serem respondidas por um plano de remuneração sejam: Qual será a renda de um vendedor? Que componentes devem ser usados no pacote de remuneração? Quanto cada um desses componentes deve representar em termos de porcentagem sobre o total da renda?

Sobre o valor total da remuneração, é preciso levar em consideração que pagar muito pode ser uma forma de atrair os melhores vendedores do mercado, no entanto alguns riscos existem, como reduzir a motivação das pessoas fora da área de vendas, inclusive na alta administração, e impedir que vendedores sejam promovidos para cargos gerenciais. Além disso, aumentos significativos do salário não necessariamente garantem maior motivação. Por outro lado, pagar pouco leva à desmotivação, alta rotatividade e baixo comprometimento.

Sobre os clássicos componentes de remuneração da força de vendas é colocada uma breve descrição do objetivo de cada um deles.

Quadro 7.4 Componentes de um plano de remuneração e seus respectivos objetivos.

Componentes	Objetivos no plano de remuneração
Concursos de venda	Estimulam esforço adicional para um objetivo de curto prazo.
Pagamentos de incentivo	Direcionam o esforço para objetivos estratégicos. Estabelecem recompensas adicionais para melhores vendedores. Encorajam o sucesso em vendas.
Comissões	Motivam um alto nível de esforço de vendas. Encorajam o sucesso em vendas.

Salário	Motiva o esforço em atividades não relacionadas a vendas. Pode ajustar diferenças entre territórios com diferentes potenciais de venda. Recompensa a experiência e a competência.
Benefícios	Satisfazem às necessidades de segurança dos vendedores. Previnem ofertas dos concorrentes para contratação.

Fonte: Churchill et al. (2000).

Muito embora os concursos de vendas e os pacotes de benefícios sejam utilizados pelas empresas de diferentes maneiras, três são as formas mais usadas para compor a remuneração: (1) somente salário; (2) somente comissão; e (3) a combinação de salário com comissão, incentivos e benefícios. Esse terceiro é a forma mais comum.

O Quadro 7.5 apresenta uma síntese da literatura consultada a respeito dos benefícios de se usar um formato de compensação formado por salário (ou fortemente composto de salário fixo), comissão de vendas (ou fortemente composto por comissão), além do uso de incentivos diversos e concursos de vendas.

Sobre a questão do dimensionamento da parte fixa e variável, o modelo proposto tem por objetivo explorar o desenvolvimento da teoria do Agente-Principal aplicado na questão de vendas, de forma a proporcionar uma ferramenta adicional para principalmente definir um plano de remuneração que combine, de forma adequada, a parte variável e a fixa do total recebido pelo vendedor, já que a grande maioria das empresas utiliza esse formato para explorar as vantagens e limitar as desvantagens dos dois extremos.

Quadro 7.5 Formas de remuneração financeira, vantagens e desvantagens.

Formas de incentivos	Quando é mais indicado	Vantagens	Desvantagens
Salário fixo	- diversas atividades administrativas são exigidas dos vendedores; - o impacto em vendas do esforço individual de um vendedor é difícil de avaliar em um determinado tempo, como nas seguintes ocasiões: ✓ uso de um vendedor do tipo missionário; ✓ programa de propagandas é muito mais definitivo para a alavancagem das vendas, venda do produto é muito complexa; (altamente tecnológica, por exemplo), envolvendo uma equipe de vendedores ou pessoas de diferentes níveis na organização; ✓ ambiente altamente instável e imprevisível oferecendo grande risco de remuneração para o vendedor (novos produtos também podem representar alto risco).	- estabelece alguma estabilidade financeira, dando paciência ao vendedor para fechar vendas mais difíceis; - pode ser ajustado ao longo do tempo, também fornecendo uma espécie de incentivo; - alto salário fixo tende a fazer com que os vendedores sejam mais leais e comprometidos; - não estabelece fortes restrições para o ajuste de territórios ou quotas de vendas; - representam custos fixos que podem ser decrescentes por unidade de vendas ao aumentar o volume de vendas; - fácil de administrar.	- quando as vendas caem, altos salários fixos podem representar altos custos fixos; - a compensação do vendedor não está relacionada diretamente a qualquer tipo de desempenho; - o vendedor não vê claramente o relacionamento entre atividades desempenhadas, desempenho e remuneração; - os aumentos salariais ficam a cargo da administração que não necessariamente acompanham a diferença de desempenho dos vendedores.
Comissões sobre vendas	- fácil relacionamento entre o esforço individual de um vendedor e seu desempenho de vendas; - é necessário um grande esforço nas atividades de venda (muito maior que atividades administrativas); - volumes de vendas são relativamente previsíveis (pelo menos um mínimo possível).	- existe um relacionamento claro entre desempenho de vendas e remuneração; - são fortemente motivadoras; - se os territórios forem bem desenhados, elas se tornam justas como resultado de bom ou ruim desempenho; - o uso das diferentes taxas de comissão entre produtos e clientes pode facilmente direcionar o esforço de vendas; - fáceis de calcular e administrar; - custo de venda é transformado em variável, diminuindo a necessidade de capital de giro em caso de baixo volume de vendas; - o risco da atividade de venda é transferido ao vendedor	- administração passa a ter pouco controle sobre a força de vendas; - pode levar a um comportamento míope, em que os vendedores apenas vendem quando são suficiente e imediatamente recompensados e podem negligenciar esforços para atividades que levariam a vendas futuras; - desenvolvimento de novos clientes pode ficar comprometido; - estocar clientes e negligenciar serviços pós-vendas; - instabilidade de remuneração pode causar rotatividade alta na equipe (especialmente para avessos a risco).

Incentivos de vendas	quanto ao cumprimento de determinado objetivo ou ultrapassar determinado desempenho em alguma meta, é importante para direcionar esforços.	- permite grande flexibilidade já que os objetivos podem mudar em função de mudanças ambientais; - é possível motivar os vendedores para um comportamento em específico; - pode servir como um reparo para qualquer erro nas comissões; - os incentivos podem ser dados tanto para o alcance de resultados como para o desenvolvimento de atividades.	
Concursos de vendas	objetivos de curto prazo devem ser alcançados.	estabelecem um forte incentivo de vendas: dão senso de equipe e de disputa.	- podem gerar uma competição não saudável; - quando as mesmas pessoas sempre ganham os prêmios, podem ter um efeito desmotivador.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Churchill et al. (2000), Albers (2000a), Zoltner e Lorimer (2000), Ingram e LaForge, 1992, Dalrymple e Cron, 1995 e Chonko et al., 1992.

A teoria da agência aplicada a esse problema pode ser colocada como a relação entre a empresa e o vendedor (principal e agente, respectivamente) envolvidos em um jogo, no qual a empresa que é neutra a risco (isso na verdade é assumido já que ela pode contar com diversos vendedores - agentes) compõe um plano de compensação para o agente (nesse caso avesso a risco já que está concentrado na empresa). O vendedor, por sua vez, baseado no plano de compensação, decidirá sobre o nível de esforço que investirá na atividade de vendas. A empresa não tem como verificar o nível de esforço do vendedor de forma eficiente, a não ser avaliando o resultado de suas vendas.

A empresa deverá escolher o plano de remuneração para maximizar o lucro, levando em consideração o nível de esforço do vendedor sob diferentes planos de remuneração e as oportunidades alternativas de trabalho.

O vendedor (agente) escolhe o nível de esforço considerando a "desutilidade" do seu esforço e a utilidade esperada dos ganhos provenientes do plano de remuneração.

Existe um problema matemático de otimização na resolução dessa questão da seleção de um plano de remuneração que contenha uma parte fixa e outra variável, mas que minimize os custos da empresa (maximiza sua rentabilidade) e maximiza os esforços dos vendedores sobre a questão de vendas, o que significa maximizar sua utilidade sobre os ganhos, descontando a "desutilidade" pelo esforço. Devem ser considerados, ainda, nesse modelo, a questão de aversão ao risco do vendedor (porque tem impacto direto na atratividade do plano de remuneração para ele), a incerteza ambiental e a questão da eficácia do vendedor em termos de resultados de venda por esforços de venda.

O Quadro 7.6 apresenta algumas condições que sugerem trabalhar com proporções de salário em relação a comissões maiores que foram comprovadas por modelagens matemáticas, mas que por fugirem do escopo deste livro não serão mostradas aqui.

Quadro 7.6 Comparação entre o nível fixo e variável da remuneração em vendas.

Condição	A proporção do salário fixo em relação ao total da remuneração deve ser	
	Menor	Maior
Importância das habilidades do vendedor em realizar vendas	Considerável	Pequena
Reputação ou reconhecimento da empresa no mercado	Pouca	Muita
Nível de investimento em outras atividades de comunicação como propagandas ou promoções	Baixo	Alto
Vantagem competitiva	Pequena	Alta
Importância em oferecer serviços aos consumidores	Pequena	Alta
Significância do volume total de vendas como um objetivo principal de vendas	Maior	Menor
Complexidade técnica ou existência de vendas em equipes	Baixa	Alta
Existência de fatores fora do controle do vendedor influenciando vendas	Baixa	Considerável

Fonte: Autores, com base em Basu et al. (1985).

Os últimos quatro fatores colocados no Quadro 7.6 são facilmente explicados pela teoria do Agente-Principal. Ao aumentar a importância de serviços ao consumidor, reduzir a importância do volume total de vendas como objetivo principal, aumentar a complexidade técnica do produto, existência de times de vendas, aumento dos fatores fora de controle do vendedor, mais esses fatores aumentam a incerteza do vendedor quanto aos seus resultados. O vendedor por sua vez, tendo aversão ao risco, mais ele precisará de garantias e segurança para realizar o esforço necessário para vender.

Já os primeiros quatro fatores são condições que fazem com que a eficiência do vendedor seja alterada dependendo das situações e envolvendo alterações na relação de esforço e utilidade. Fazendo com que a venda seja muito mais resultado do esforço da empresa do que de esforços individuais do vendedor, não faz sentido premiar o vendedor exageradamente com relação ao volume de vendas e sim em relação a outras atividades que deverão ser desenvolvidas, por isso a maior importância de salários fixos do que comissões de venda.

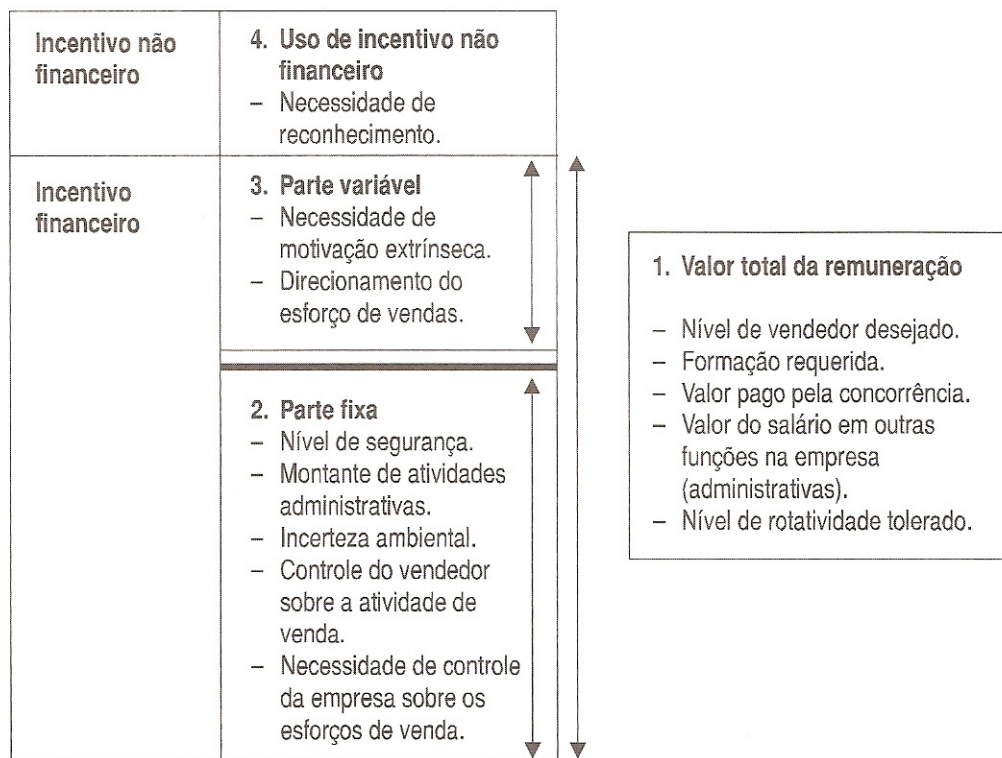
O pacote de remuneração deve ser relacionado e completado ao alcance das quotas estabelecidas na fase de organização de vendas, alterando o plano de comissão ou agregando

outros bônus e incentivos. É importante, também, a utilização de recompensas não financeiras, de forma a aumentar a satisfação com o trabalho de vendas e a motivação, conseqüentemente.

Síntese de um plano de remuneração

A Figura 7.2 tenta sintetizar as considerações sobre remuneração deste capítulo, combinando da teoria descritiva de remuneração em vendas e também reflexões da teoria da agência em quatro etapas para a formação da remuneração de um vendedor, considerando a composição de comissão e salário fixo e destacando o papel da remuneração não financeira como componente do pacote de benefícios.

A primeira etapa sugerida é estimar o valor total da remuneração de uma pessoa na função de vendas. Para isso, é preciso considerar os aspectos destacados no item 1. A explicação desses itens foi feita no início da discussão sobre remuneração. O segundo passo tem relação com a determinação da parte fixa desse total, levando em consideração principalmente a teoria da agência para justificar maiores ou menores parcelas. A terceira etapa tem relação com a necessidade de proporcionar incentivos adicionais em termos de comissões para fortalecer a motivação do vendedor no desenvolvimento de suas atividades. Finalmente, a quarta etapa tem relação com a seleção de alguns itens não financeiros como prêmios, promoções de cargo, reconhecimento na boa realização da função que podem ser fundamentais na melhoria da satisfação do vendedor na empresa e, conseqüentemente, maior motivação e resultados.



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Basu et al. (1985), Barzel (1989), Albers (2000a) e Churchill (2000).

Figura 7.2 *Seqüência lógica para a formação de pacotes de remuneração para a força de vendas.*

A remuneração de representantes comerciais é feita somente através de comissões. Entre esse e outros aspectos sobre a gestão de representantes, a próxima etapa pretende contemplar as diferenças e atenções especiais para esse caso em particular.

Gestão de representantes comerciais: considerações gerais

A lógica para a inserção dessa etapa no modelo tem relação com a necessidade de desenvolver algumas tarefas específicas com relação a representantes de vendas, se caso eles forem um (ou mesmo o único) formato de venda utilizado. Existe espaço para contribuição quanto à gestão desse formato de vendas. Existe uma necessidade de discutir como gerenciar funções terceirizadas em marketing.

Primeiro é necessário destacar que os tópicos de organização de vendas devem ser analisados com bastante atenção quando existem representantes comerciais e quando esses convivem com outros formatos de vendas como vendedores contratados ou distribuidores. Isso deverá ficar claro na etapa de integração de vendas com outras variáveis de marketing na etapa 1.

A definição de quotas e objetivos (principalmente de atividades) fica restrita às atividades previstas em contrato de representação comercial, não podendo caracterizar vínculo empregatício (limitando assim o poder de controle da empresa), conforme o Conselho Federal de Representação Comercial (Confere), através da Lei nº 4.886/65. Quanto à especialização da equipe de vendas, muito frequentemente a estrutura utilizada passa a ser a territorial, porque parece ser (isso é uma sugestão dos autores) a estrutura que mais se adapta ao tipo de relação contratual existente, que limita esforços adicionais de conhecimento e vendas sobre produtos (especialização em produtos), clientes específicos (especialização em clientes) ou processos de vendas (especialização em processos de vendas); muito embora seja perfeitamente possível a empresa administrar equipes de representantes de forma separada.

Quanto ao desenho de territórios e determinação do número de vendedores, nenhuma consideração especial é feita a não ser que, provavelmente, o uso de representantes faça com que um maior número de vendedores seja usado e em menores territórios (outra especulação dos autores) no sentido de conseguir maior controle (vendo o território como unidade de controle). A diminuição de territórios e maior número de representantes em cada um deles podem aumentar o controle da empresa.

Quanto à administração de clientes, poucos são os poderes da empresa para influenciar esse processo, a não ser através de treinamentos e disseminação de um manual de procedimentos, podendo pedir informações sobre o mercado de forma rotineira, já que esse item está previsto na lei do representante comercial no Brasil.

Ainda sobre informações, em função do menor controle sobre a força de vendas e assumindo que algumas ineficiências de mercado poderão estar presentes como presença de especificidades relacionadas a clientes (o representante conhece as particularidades dos clientes e estes se tornaram fiéis muito mais a ele do que à empresa), representantes têm acesso a informações privilegiadas do território entre outras funções, mas por diversos motivos estas especificidades não foram suficientes para justificar a integração vertical da função, a etapa de administração do fluxo de informações de vendas passa a ter importância ainda maior pela necessidade de a empresa manter controle sobre o conjunto de informações de mercado. É através da busca de informações que a empresa diminuirá o poder relativo do representante comercial, facilitando inclusive a conversão para vendedores contratados, caso a empresa queira mudar no futuro.

Os tópicos de implementação do esforço de vendas, relacionado aos recursos humanos em vendas, têm considerações semelhantes, a não ser pela questão de remuneração, que deve ser feita, exclusivamente, por comissões de vendas, seguindo a lei do representante comercial brasileiro, mas também em países como EUA e Alemanha. Isso torna a questão de remuneração mais direta, sendo que a principal decisão passa a ser qual o nível de comissão (qual o valor da porcentagem) e qual a base de cálculo.

Conforme mostrado por Farley (1964), que discute remuneração somente composta por comissões, essas devem representar uma porcentagem igual sobre a margem bruta dos produtos vendidos, para que o vendedor, ao buscar maximizar a sua renda, também maximize a rentabilidade da empresa. Comissões baseadas somente em total de vendas tendem a estimular descontos de preços e focar muito em volume de vendas de produtos mais baratos (que teoricamente são mais fáceis de vender), reduzindo a rentabilidade da empresa. Comissões variadas podem, também, ser utilizadas para direcionar o esforço de vendas. Para implementação de comissões variadas, sistemas de pontos associados a vendas de produtos específicos, conforme discutido neste capítulo, podem ser também utilizados.

Finalmente, existem diversas orientações sobre como que a especificidade no relacionamento (no caso de vendas muito baseado na questão humana, de produtos e de

relacionamento com clientes) entre as partes pode criar riscos de ações oportunistas e, através disso, os contratos de representação devem ser revistos e ampliados, no sentido de ampliar suas salvaguardas protegendo uma das partes contra ações oportunistas.

Resumo

Neste capítulo, foram discutidas duas questões centrais. A primeira está relacionada ao uso de representantes comerciais autônomos ou vendedores contratados com relação de emprego. Em síntese, a análise mostra que, quando existirem especificidades na relação de vendas (vínculo do vendedor com o cliente, necessidade de conhecimento específico sobre o produto e a marca e também sobre as peculiaridades da empresa, incluindo segredos empresariais), a relação de vendas tende a maior controle da empresa sobre o seu vendedor, construindo contratos mais exclusivos ou simplesmente integrando verticalmente, ou seja, contratando como empregado o vendedor. Isso para minimizar o risco de ações oportunistas desse vendedor. Outras razões discutidas foram as diferenças de custos fixos e variáveis das opções, além de algumas características, mas estes dois últimos critérios não são suficientes para explicar a existência desses modelos justamente pelas especificidades existentes, no entanto, são conceitos importantes. Sobre remuneração foram vistos os componentes de remuneração, e como eles devem ser trabalhados para compor um pacote de remuneração coerente com as atividades relacionadas ao vendedor. Foi visto que quanto mais controle uma empresa necessita sobre as atividades de um vendedor mais ela necessita aumentar a porção fixa do salário, provavelmente também o contratando como empregado, por isso essa discussão foi agrupada neste capítulo e no modelo como um todo. Por fim, foram inseridas particularidades da gestão de representantes comerciais.

Questões para discussão

1. Faz sentido a remuneração do vendedor de uma grande empresa, como a Nestlé, ter maior participação de parte fixa do que variável, do que uma empresa menor de alimentos? Discuta sua resposta.

2. Com base no gráfico de Gutemberg, proposto em 1964, cite os motivos que levam uma empresa, mesmo com o volume de vendas acima do ponto crítico de vendas, a continuar a usar representantes comerciais. Em outras palavras, por que não simplesmente contratar vendedores empregados e diminuir as despesas de venda e ainda aumentar o controle sobre a função?

3. Relacione de forma sucinta "o entendimento da função estratégica de vendas" (etapa 1 do modelo), com "definição de quotas" (etapa 3 do modelo), com "modo de governança e remuneração" (etapa 5 do modelo).

Sites para visita e reflexão

<<http://www.salary.com>>.

<<http://www.saleslobby.com>>.

Administração de Clientes e Informações

Este capítulo tem como objetivo começar a detalhar como o esforço de vendas que foi planejado e organizado nas etapas anteriores começa a ser implementado nos territórios de venda definidos. Esta etapa compreende a definição de como os clientes serão atendidos dentro de cada um dos territórios de vendas e como a montagem de um sistema de informações de vendas e marketing pode auxiliar a gestão e o controle dos esforços produzidos. Para isso, o capítulo é dividido em três principais partes. A primeira explica o sistema de vendas como um sistema de comunicação e informação, a segunda coloca os conceitos de administração de clientes, através da formação de manuais de atuação tanto de vendedores como de gerentes territoriais de vendas, a terceira e última parte lida com a questão de sistemas de informação ou automação de vendas.

Após a leitura deste capítulo, o leitor deverá:

- entender o sistema de vendas da empresa como um sistema de troca de informações e comunicações entre a empresa, gerentes, vendedores e clientes;
- discutir como uma política de atendimento de clientes pode ser traçada e definir quais os tópicos de vendas a serem seguidos por um vendedor através de um manual do vendedor;
- delimitar o escopo de trabalho de gerentes territoriais de venda e como eles devem influir no trabalho dos vendedores, através da formação de um manual de gerenciamento territorial;
- conhecer os princípios dos processos de automação de vendas e programa de relacionamento baseados em tecnologia.

Uma empresa tem vendedores como responsáveis por levar comunicações aos clientes e trazer informações a respeito de suas preferências e satisfação. Analisando por uma perspectiva diferente, percebe-se que a administração de vendas é um processo de administrar informações sobre clientes, a empresa, os vendedores, os gerentes territoriais, os produtos, os concorrentes e fatores ambientais diversos. Administrar clientes é saber levar as informações corretas, da maneira correta, e trabalhar na coleta dessas informações para a tomada de decisão. Por isso, neste capítulo, gestão de clientes e informações estão agrupadas. O leitor atento irá perceber o relacionamento entre montagem do fluxo de comunicação e informação em vendas, manual de atividades de vendedores e gerentes e sistemas de automação de vendas.

8.1 FLUXOS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM UM SISTEMA DE VENDAS

Um vendedor, quando atende a um cliente, está fazendo comunicação, já que leva a mensagem da empresa de forma personalizada e individual para este cliente. Por outro lado, o vendedor está sempre escutando opiniões dos clientes, desde a satisfação em relação ao uso de determinado produto até uma série de reclamações. Os clientes também comentam a respeito dos concorrentes e das tendências do mercado. Da mesma forma, os gerentes levam a mensagem da empresa para os vendedores e trazem as informações desses vendedores para a

ambiente interno da empresa, suas reivindicações e comentários sobre "o mundo lá fora", o mercado.

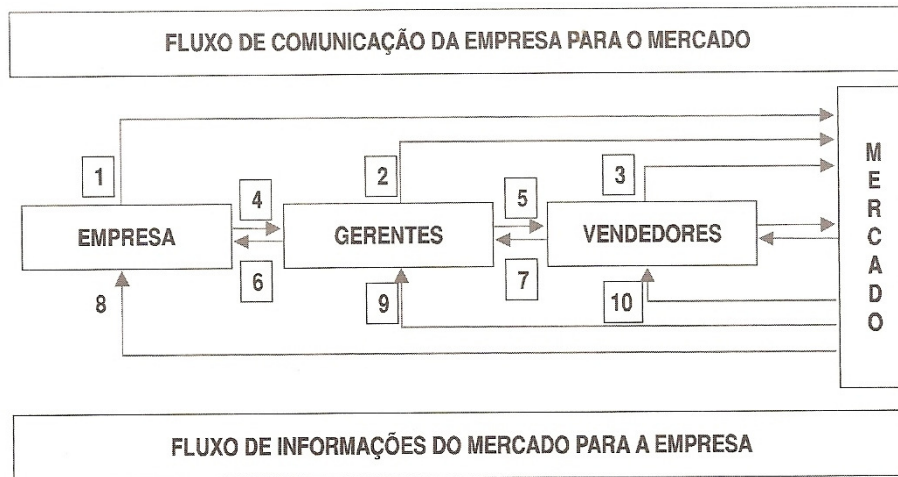
O processo de vendas pode ser entendido como sendo um processo de administração de informações sobre a empresa, clientes, produtos e concorrentes. É crítico o entendimento dessa arquitetura para que a comunicação desejada chegue aos clientes e por outro lado para trazer as informações dos clientes para dentro da empresa, reduzindo a distância entre os clientes e a administração de vendas. Essa distância é um perigo sério porque traz decisões incorretas e a perda da sensibilidade do mercado pelos gestores de venda. Ademais, é crítica, em vendas, a dificuldade de troca de informações e comunicação entre os vendedores da empresa, seus gerentes e até mesmo a empresa. Vendedores e gerentes em geral trabalham fisicamente longe da matriz e estão muito mais próximos um do outro do que os dois em relação à empresa, já que vivem em regiões próximas e compartilham da mesma realidade.

Propõe-se aqui uma sistematização do processo de criação de administração de informação e comunicação com o objetivo de aproximar esses diferentes agentes e explorar os diferentes benefícios dessa proximidade. Deve-se mencionar que essa dificuldade é ampliada quando se trata de setores em que a estrutura de canais de distribuição é longa e complexa, como setores de insumos agropecuários e bens de consumo em vendas para pequeno varejo, utilizando atacadistas. A obtenção de informações da equipe de vendas e do mercado diminui a simetria de informações da empresa em relação aos vendedores e gerentes de venda, diminuindo, assim, o poder relativo dos vendedores com relação a clientes e mercados e facilitando o alinhamento de objetivos entre empresa e vendedores. Em outras palavras, um exemplo seria clientes que são "propriedade" da equipe de vendas, já que esta possui toda a informação sobre eles. Quando a empresa cria mecanismos de obter essa informação de forma correta, eles passam a ser também da empresa e os riscos de serem perdidos diminuem. Outro exemplo simples é o conhecimento das oportunidades de mercado no território do vendedor. Se a empresa conhece essas oportunidades, ela pode cobrar o vendedor pelo seu aproveitamento; se não conhece, fica totalmente a mercê do vendedor no território.

A Figura 8.1 mostra, no sentido da empresa para o mercado, todos os possíveis fluxos de comunicação, tanto diretamente, quanto através dos gerentes e vendedores, que a empresa pode utilizar para alcançar o mercado. Por outro lado, no sentido contrário, há as informações que podem voltar do mercado para a empresa, passando muitas vezes pelos vendedores, revendedores e gerentes territoriais. Cada número na figura representa um fluxo e através desses fluxos ocorre a troca de informações e as comunicações. Esta ferramenta é chamada aqui de "Orquestra de vendas".

A partir do desenho da Figura 8.1, a empresa pode criar diversas ferramentas com o objetivo de dinamizar o fluxo de informações e comunicações entre os diversos agentes na empresa, nas vendas e no mercado. Nesse caso utilizou-se um exemplo onde a empresa possui uma equipe de vendas que atende também a revendedores.

A sugestão é que, para cada número, mecanismos sejam criados, quando pertinentes e viáveis.



Fonte: Neves e Castro (2003).

Figura 8.1 Ferramenta "Orquestra de Vendas".

Quadro 8.1 Orquestra de vendas.

1. Ações da empresa → para o mercado

- marketing regionalizado, através da imprensa especializada regional;
- maior contato com as extremidades do país;
- maior aproximação com a Associação do Setor;
- envolvimento maior da empresa com associações setoriais às quais os principais clientes pertencem;
- maior propaganda sobre as vantagens do uso do produto vendido;
- divulgar mais as linhas de produto da empresa, fazer mais catálogos;
- projeto para potencializar ações promocionais;
- na mensagem da comunicação, mostrar resultados práticos dos produtos;
- propagandas sobre a prestação de serviço que a empresa oferecer;
- ampliação da imagem da empresa;
- aumentar técnicos para assessoria a clientes;
- maior distribuição de brindes, que sejam criativos e de impacto, copiando de outras empresas de outros setores;
- participação em eventos de grande visibilidade;
- imprescindíveis anúncios periódicos em revistas técnicas e especializadas;
- anúncios em novas revistas, não só nas diretamente relacionadas ao setor;
- ações de participação em programas de TV, via publicidade, sem pagar, com inserção técnica e de interesse geral;
- *outdoors* em grandes exposições, com conteúdo para a exposição. Ação que pode ser delegada ao gerente regional de vendas;
- participar via aliança com outras empresas;
- parcerias para a realização de ações de marketing direto, como malas diretas;
- investimentos sociais;
- imagem;

- divulgação por meio de congressos (relações públicas);
- comunicações técnicas e científicas;
- configuração de *sites*;
- marketing direto;
- contato pós-venda;
- programa de relacionamento com clientes.

2. Gerentes regionais → Mercado

O QUE OS GERENTES REGIONAIS DEVEM FAZER PARA ATUAR BEM NO MERCADO (CABE AO DIRETOR COMERCIAL A LIDERANÇA NESTE FATOR, BEM COMO A COBRANÇA)

- montar o plano de vendas e de comunicação local com a participação dos vendedores e discutir e aprovar este plano com a diretoria da empresa;
- estar em contato físico com o mercado;
- mais apoio nas feiras e exposições da sua região;
- atuar mais em sindicatos, cooperativas, prefeituras da sua região;
- ter maior presença em grandes eventos que possam existir na sua região;
- participar em eventos de clientes na sua região;
- administrar verba para marketing regional e fazer o plano de comunicação para a sua região com base nas sugestões e nos planos dos vendedores;
- ter maior conhecimento/relacionamento com os clientes da empresa. Conhecer bem a região, as pessoas, os clientes;
- atenção maior aos grandes clientes e formadores de opinião;
- visitar mais constantemente grandes e importantes clientes;
- dar atenção maior aos valiosos clientes que pararam de comprar;
- contatar órgãos regionais de mídia.

3. Vendedores → Mercado

O QUE OS VENDEDORES DEVEM FAZER PARA ATUAR BEM NO MERCADO (CABE AO GERENTE A LIDERANÇA NESTE FATOR, BEM COMO A COBRANÇA DO VENDEDOR)

- fazer o seu planejamento de vendas;
- fazer o seu planejamento de comunicações e debater ambos com o gerente, que o levará à empresa;
- estar sempre presente e investir para conhecer o mercado;
- otimizar custos para atuar mais intensamente;
- fornecer dados técnicos aos clientes;
- ir mais a campo. Mais presença junto ao cliente;
- oferecer assistência técnica competente;
- visitar clientes, acompanhando o crescimento e o desempenho dos negócios dos clientes estratégicos;
- atuar na preservação dos clientes, fidelidade, amizade, competência;
- buscar novos clientes;

4. Empresa (Diretoria de Marketing e Comercial) → Gerentes regionais

O QUE A EMPRESA DEVE FAZER PARA OS GERENTES REGIONAIS (AQUI SÃO AÇÕES PARA O DIRETOR COMERCIAL)

- ensinar como fazer depois de analisar seus planos de vendas e de comunicações;
- fazer projeto para maior autonomia e poder de decisão dos gerentes;
- cobrar mais visitas a clientes;
- dar mais suporte técnico e preparo;
- procurar atender às questões e sugestões levantadas;
- treinar equipe de gerentes;
- escolher bem e comprometer o gerente;
- implantar cultura e valores da empresa;
- fazer reuniões com mais frequência;
- passar rápido as informações, metas a cumprir, cobrar planejamento dos gerentes e visitas ao vendedor;
- sempre informar de imediato os resultados de todas as pesquisas que a empresa faz;
- valorizar os vendedores e seus vendedores;
- junto com o gerente, analisar o tamanho das equipes de vendedores, baseando-se no potencial da área, tornando sustentável a ação e remuneração destes;
- diretoria pode atender a clientes superespeciais e também outros para desenvolver conhecimento de mercado;
- estar presente em eventos de grande projeção

5. Gerentes regionais → Vendedores

O QUE OS GERENTES REGIONAIS DEVEM FAZER AOS VENDEDORES PARA ATUAR BEM NO MERCADO (AQUI É FUNÇÃO DO GERENTE, MONITORADO POR DIRETOR COMERCIAL)

- ensinar como fazer e depois analisar seus planos de vendas e de comunicações;
- sempre informar de imediato os resultados de todas as pesquisas que a empresa faz;
- apontar as técnicas de como levantar as informações de mercado, para que tudo chegue a ele padronizado;
- fazer cursos e treinamentos na sua região sobre como fazer a inteligência de mercado, novas oportunidades, novas técnicas de vendas etc.;
- replicar exatamente a ação da Diretoria de Marketing e Comercial para suas equipes;
- estar mais próximo dos vendedores e visitar clientes juntos. Fazer visitas estratégicas aos clientes;
- orientar sobre os procedimentos;
- maior número de dias junto com os vendedores. Maior proximidade;
- manter vendedores totalmente informados sobre informações internas dos produtos da Empresa;
- desenvolver trabalhos conjuntos na região, ajudando o vendedor a estabelecer convênios e gerar grandes negócios;
- fazer a convenção de vendas da sua região, com a presença da Diretoria da Empresa, no segundo semestre, até como prévia para a convenção geral;
- analisar mais os produtos (principais) da concorrência e repassar para vendedores comparativamente para ajudar no processo de vendas;
- ter maior controle de seus vendedores, principalmente em relação à área;
- compartilhar com outros vendedores da sua área as boas ações que vêm sendo feitas na equipe;
- reuniões informais de contratação.

6. Gerentes regionais → Empresa

O QUE OS GERENTES REGIONAIS DEVEM FAZER EM TERMOS DE INFORMAÇÕES PARA A EMPRESA (AQUI É FUNÇÃO DO GERENTE, MONITORADO POR DIRETOR COMERCIAL)

- participar ativamente, passando todas as informações para seu diretor, e discutindo as estratégias com este, seus planos e outros;
- colaborar para que se estabeleça um excelente relacionamento na empresa;
- dar retorno sobre campanhas regionalizadas;
- fornecer informações sobre o posicionamento dos concorrentes;
- informar sobre eventos da área.

7. Vendedores → Gerentes regionais

O QUE OS VENDEDORES DEVEM FAZER EM TERMOS DE INFORMAÇÕES PARA GERENTES REGIONAIS (AQUI É FUNÇÃO DO VENDEDOR, MONITORADO POR GERENTE E POR DIRETOR COMERCIAL)

- participar ativamente, passando todas as informações para seu gerente, e discutindo as estratégias com este, seus planos e outros;
- colaborar para que se estabeleça um excelente relacionamento entre vendedores e gerentes;
- detalhar informações de mercado.

8. Mercado → Empresa

O QUE A EMPRESA DEVE FAZER EM TERMOS DE INFORMAÇÕES (AQUI É FUNÇÃO DO DIRETOR COMERCIAL)

- a empresa deve sempre estar atenta para capturar as informações de mercado de todas as formas possíveis;
- a empresa deve sistematizar todas as informações que chegarão dos gerentes regionais, após a coleta desta feita pelos gerentes nos vendedores;
- estabelecer um comitê de inteligência de mercado de atuação, com outras empresas não concorrentes, com reuniões periódicas, para discussão de estratégias e compartilhamento de informações;
- estabelecer um permanente sistema de gestão de informações de mercado, fazendo as pesquisas de:
 - ✓ - pós vendas;
 - ✓ - ex-clientes;
 - ✓ - grandes clientes;
 - ✓ - novos clientes.
- manter um *e-mail* aberto para sugestões e reclamações dos clientes;
- obter informações sobre resultado e tendências de necessidades futuras a serem sanadas;
- disponibilizar as informações no sistema de informações da empresa.

9. Informações de mercado → Gerentes regionais

O QUE O GERENTE REGIONAL DEVE SABER DO MERCADO E PASSAR À EMPRESA (FUNÇÃO DO DIRETOR COMERCIAL COBRAR)

- desenvolver a geografia de seu mercado, com potencial de vendas, clientes, segmentação, cadastro, trazendo tudo o que for informação relevante que depois irá alimentar seu plano de vendas e de comunicações;
- buscar um melhor atendimento e um trabalho direcionado conforme suas necessidades;

- fazer a completa inteligência do mercado, descobrindo e cadastrando influenciadores, pessoas que podem ser de apoio à empresa;
- estabelecer relacionamento com gerentes regionais de outras empresas não concorrentes da empresa para trocar informações e estratégias;
- trazer informações sobre atuação regional dos concorrentes.

10. Informações de mercado → Vendedores

O QUE O VENDEDOR DEVE SABER DO MERCADO E PASSAR AO SEU GERENTE REGIONAL (FUNÇÃO DO VENDEDOR COBRAR)

- desenvolver a geografia de seu mercado, com potencial de vendas, clientes, segmentação, cadastro, trazendo tudo o que for informação relevante e repassando de maneira sistematizada ao gerente regional, alimentando seu plano de vendas e de comunicações com estas informações;
- buscar um melhor atendimento e um trabalho direcionado conforme suas necessidades;
- fazer a completa inteligência do mercado, descobrindo e cadastrando influenciadores, e passar ao seu gerente;
- estabelecer relacionamento com vendedores regionais de outras empresas não concorrentes da empresa para trocar informações e estratégias e mesmo compartilhar custos de visitas, de escritório, de base de dados e de pessoal de apoio;
- fazer o relatório de visitas de maneira que a empresa possa acompanhar e cobrar resultados;
- colaborar com todas as pesquisas de mercado que a empresa faz; inclusive sugerindo pesquisas a serem feitas;
- maior compromisso dos vendedores em levar informações à empresa.

Logicamente, todos os mecanismos de automação de força de vendas, como central de dados de clientes e relatórios pela Internet, podem ser inseridos nesse esquema e serão discutidos no último tópico deste capítulo. O objetivo será sempre aproximar a equipe de vendas da empresa e clientes. O gestor de vendas deve ter isso em mente ao criar os diferentes mecanismos.

Outra forma de pensar essa estrutura é que ela se refere à estrutura organizacional da área de vendas; no entanto, inclui agentes externos, sejam eles representantes comerciais ou de revendas. Os fluxos de informação e comunicação necessitam fluir nessa estrutura indiferente de limites organizacionais ou mesmo que dificultados por eles.

O tópico a seguir coloca como que clientes podem ser administrados dentro de seu território. Para isso primeiro uma política de atendimento de contas é definida e depois um manual de atendimento dos vendedores poderá ser elaborado. Também como gerenciar vendedores é discutido com a proposição de um manual de atividades para gerentes comerciais.

8.2 ADMINISTRAÇÃO DE CLIENTES E MANUAL DO VENDEDOR E DO GERENTE TERRITORIAL

Depois de toda a definição estratégica e organizacional de vendas, deve ser feito um plano de alocação de esforços junto aos clientes dentro de um território. Afinal, estes territórios já foram definidos, bem como o número de vendedores e o papel estratégico dos mesmos perante seus clientes e também a sua forma de governança e o plano de remuneração.

Classificar clientes e ordenar esforços é sempre um bom começo. A sugestão dada é a de que esses clientes possam ser classificados com grau de prioridade, definidos os tipos e

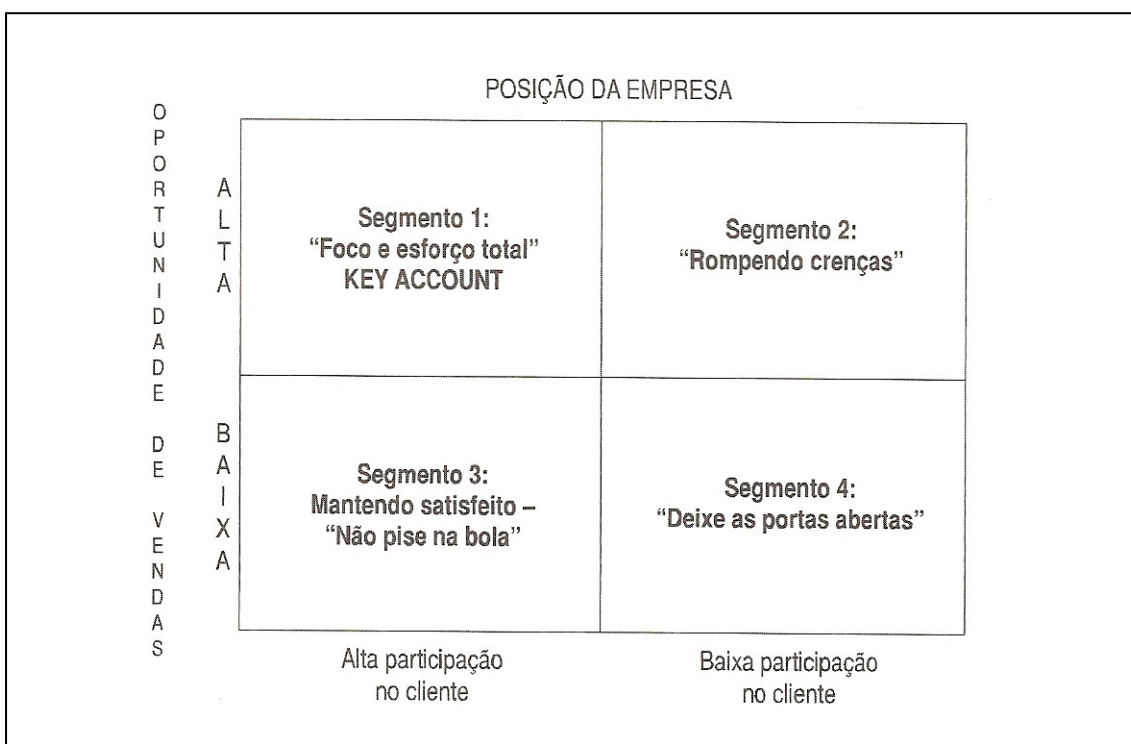
conteúdos de apresentação de venda e finalmente a realização de visitas de vendas seguidas de relatórios individuais a respeito desses clientes.

Uma forma de classificar clientes é através da compreensão em termos do valor que estes representam para a empresa. O valor pode ser real (relacionado a clientes que compram muito da empresa e contribuem de forma excepcional para sua rentabilidade) ou ainda clientes com um valor estratégico alto (clientes que possuem um potencial de vendas e lucros altos, mas nos quais a empresa possui uma participação dentro deles muito baixa ainda).

Com esse conceito é possível sugerir a matriz da Figura 8.2, em que o valor do cliente é cruzado com a posição relativa da empresa neste cliente comparado aos concorrentes. Cada quadrante resulta em um grupo de clientes que merecem abordagens diferentes como missão da equipe de vendas.

O segmento 1 é um segmento que, além de possuir valor alto para a empresa com alta oportunidade de vendas, está bem posicionado, vendendo grande parte do seu potencial de compra. Por isso, o foco e o esforço sobre este tipo de cliente deve ser máximo para evitar o risco de perdê-lo e continuar fortalecendo a posição de vendas da empresa.

O segmento 2 também possui alto valor estratégico para a empresa; no entanto, a empresa está fraca, com baixa participação nas suas compras. Isso requer uma política de venda com rompimento de crenças, estímulos adicionais e abordagens mais direcionadas nas objeções: afinal, por que este cliente não compra mais produtos de nossa empresa?



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 8.2 Segmentos de clientes por valor.

O segmento 3 possui clientes pequenos, mas extremamente fiéis. Se a empresa investir nestes clientes, correrá o risco de efetuar vendas com baixíssimo lucro ou mesmo com prejuízo. Dessa forma, como são importantes, não se deve "pisar na bola" com eles e manter o nível de serviços entregue.

Finalmente, o segmento 4 são clientes que não compram da empresa e também possuem baixo potencial de compra. Dessa forma, é importante deixar as portas abertas a eles, mas não investir recursos, já que nitidamente o retorno não ocorrerá. Esses clientes precisam ser identificados, porque muito freqüentemente encontram-se equipes de vendas gastando recursos (tempo do vendedor, materiais promocionais e crédito) com clientes que representam um valor menor que estes três segmentos anteriores.

Outro aspecto importante na administração de clientes é montar um manual do vendedor com os tópicos fundamentais para a atuação de um vendedor no seu território. A determinação dessas atividades de venda mostra o relacionamento entre os diferentes níveis de atividades na área de vendas, falando sobre a discussão estratégica, o gerenciamento dos territórios e, enfim, o trabalho individual do vendedor no campo. Trata-se da formalização do que a empresa espera do trabalho de um vendedor e mais um esforço de que o que foi estabelecido em níveis estratégicos deverá ser feito em nível operacional. Não basta a empresa elaborar todas as etapas anteriores e simplesmente colocar os vendedores nos seus respectivos territórios. Essas orientações deverão ainda ser a base do processo de treinamento, como destacado no Quadro 8.2.

Quadro 8.2 *Sugestão de tópicos para a administração de clientes - um manual para o vendedor.*

<u>Tópicos para um Manual do Vendedor</u>
A empresa e seus produtos O papel estratégico da função vendas no alcance dos objetivos da organização Aspectos de mudança no ambiente Os objetivos na área de vendas Tipos de clientes Categorização de clientes e critérios diferenciados para: • Realização de visitas • Conteúdo de apresentação de vendas • Desenvolvimento de relacionamentos e serviços Detalhamento sobre o processo de vendas de forma genérica: • Prospecção e qualificação de clientes • Pré-abordagem e abordagem de clientes • Apresentação de vendas • Negociação • Fechamento da venda • Serviços pós-venda

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após determinar a administração de clientes e o trabalho do vendedor, formalizado no manual do vendedor, é preciso refletir sobre quais são as funções daqueles que irão supervisionar o trabalho dos vendedores, gerenciando o território de vendas como um todo, de todos os seus vendedores.

Manual de gerenciamento de território

O gerente regional deverá ser responsável por algumas ações do plano de vendas em nível regional, como mapear o território no sentido de identificar os potenciais de mercado (para isso torna-se importante desenvolver índices de participação/penetração de mercado por vendedores, as ameaças e oportunidades em nível regional, planos de ação, controle de resultados e ajustes na sua área, entre outras atividades).

O gerente territorial deve servir como uma ponte entre a empresa e a equipe de vendas, tendo um papel-chave na volta das informações para a empresa, bem como a caracterização da mensagem que a empresa leva ao mercado, já que ele é fundamental na definição da abordagem de vendas da sua equipe. Lidando com representantes e distribuidores independentes, o gerente tem na criação do vínculo entre vendedores e a empresa uma função fundamental, além do papel importante em administrar conflitos e encaminhar soluções entre sua equipe de vendas.

Algumas funções dos gerentes de venda são a alocação dos recursos da força de vendas, seleção final de vendedores, treinamento, definição de salário e bônus, determinação de quotas, avaliação e motivação, além da adaptação do programa de vendas ao território. Na maioria das vezes, gerentes continuam envolvidos em vendas cerca de 15% do seu tempo, geralmente atendendo a grandes clientes.

Existirá sempre o risco de os gerentes se concentrarem em vendas e não desenvolverem as atividades administrativas. Esse risco de o gerente de vendas ser "um supervendedor e um péssimo administrador de territórios de venda" deve ser ao máximo evitado, traçando de forma detalhada as ações de gerenciamento necessárias, bem como um bom e completo plano de remuneração que avalie as atividades administrativas feitas por ele e as remunere. Um plano de metas de um gerente tende a ser muito mais completo em termos de atividades administrativas, justificando o porquê de salários fixos maiores, conforme discutido no capítulo anterior. A manutenção de um total de salário variável atrelado a vendas pode gerar na empresa simplesmente um cargo de vendas superior hierarquicamente e não um gerente de equipe de vendas.

Novas tendências na administração de vendas, sobretudo considerando a importância da construção de relacionamento com clientes, destacam os seguintes aspectos como "pontos de mudança" no seu gerenciamento: colaboração em vez de controle, orientação em vez de crítica, energização da equipe em vez de dominação, compartilhamento de informação em vez de domínio sobre ela, adaptação ao vendedor em vez de um tratamento indiferenciado.

Também tratando sobre recentes desenvolvimentos no campo de gerenciamento de venda, autores trazem três emergentes modelos baseados muito mais em princípios de liderança do que em atividades específicas de gerenciamento, como as destacadas acima. Esses são o LMX (*Leader-Member Exchange*), o qual propõe que o gerenciamento de vendas deve ser baseado em um relacionamento próximo entre o vendedor e o gerente de vendas, com o objetivo de construir confiança.

O segundo modelo é o da liderança transformacional (*transformational leadership*), baseado na capacidade de os gerentes se tornarem verdadeiros líderes, capazes de possuir carisma, entusiasmar a equipe, produzir estímulo intelectual, motivando idéias criativas, além de dar atenção individual a cada vendedor. Finalmente, o modelo final de gerenciamento é chamado de BSM (*Behavioural Self Management*), que significa autogerenciamento da força de vendas e participação mínima dos gerentes de venda. BSM permite o desenvolvimento de uma equipe autogerenciável e é importante para empresas que querem diminuir seus níveis

administrativos. O uso de um desses modelos ou a combinação deles é especialmente relevante no gerenciamento de vendas, bem como o uso intenso da comunicação para diminuir o conflito de papéis existentes na atividade de vendedor.

8.3 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Em função do aumento de custos para a realização de uma visita de vendas, algumas alternativas começam a aparecer. É comum a substituição das visitas por outros mecanismos de comunicação, como *telemarketing* ou mala direta, e pensar na otimização dessas visitas.

A definição mais ampla de automação da força de vendas inclui o uso de diversos tipos de tecnologia de informação e comunicação para desenvolver atividades de vendas ou administração de vendas (MORGAN, 2001, apud INGRAM et al., 2002). Exemplos de automação são: o uso de correio eletrônico para comunicação com clientes, *softwares* para apresentações de venda e administração do tempo, acesso de banco de dados central com informações atualizadas sobre clientes, produtos da empresa, além do uso generalizado de Internet e tecnologias de acesso sem fio (*wireless*) e *expert systems*, que, de acordo com características particulares de um cliente, podem indicar um produto ou um pacote a ser oferecido. Todas essas ferramentas aumentam a gama de informações detidas pelo vendedor.

Qual o potencial de um sistema de automação de vendas? Por que uma empresa tomaria a decisão de implementar tais sistemas? A resposta a essas perguntas está baseada em três principais pontos. Implementar um sistema de automação de vendas é válido e poderá trazer resultados se aumentar a eficácia de vendas, aumentar a eficiência de vendas ou se aumentar a satisfação do cliente.

Eficácia significa quão bem a organização de vendas desempenha na geração de receitas. Isso significa que existirá uma melhora qualitativa no processo de vendas da empresa que leva a uma melhor relação esforço-resultado. Ou seja, com o mesmo número de visitas, amostras, tempo dos vendedores alocado por clientes mais vendas serão geradas. Isso pode ocorrer na melhora qualitativa na prospecção e qualificação de clientes, na disponibilização da informação necessária (materiais), no desenvolvimento de comprometimento com os envolvidos, por exemplo.

A eficiência significa tempo e recursos investidos na organização de vendas. O aumento da eficiência ocorre na diminuição do tempo e recursos investidos na realização de tarefas de venda. Ou seja, com o uso de sistemas de automação de vendas conseguirá o mesmo resultado, no entanto com economia de recursos. É um raciocínio diferente da eficácia porque o que motivaria a implementação do sistema é a redução de despesas na área de vendas da empresa.

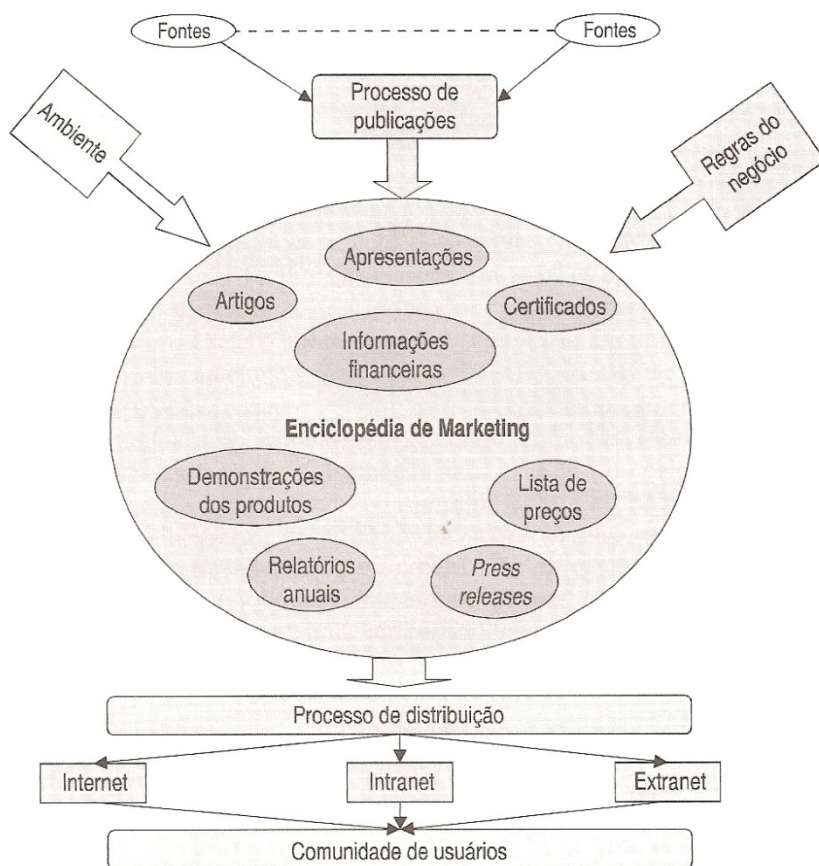
Finalmente, o aumento da satisfação do consumidor se dá através da coleta de todas as informações relevantes sobre ele para que sejam relatadas e analisadas e o uso efetivo dessas informações disponíveis, resultando em ações em seu benefício.

Em síntese, as perguntas que devem ser feitas para saber se vale implementar um sistema de automação de vendas são: uma vez implementado o sistema, com a mesma estrutura de custos de marketing e vendas, vamos vender mais (eficácia é a preocupação)? Para o mesmo volume de vendas, podemos reduzir os custos de vendas (eficiência é a preocupação)? Com a implementação do sistema, conseguiremos tornar o nosso cliente mais satisfeito e, por consequência, com mais chance de se tornar um cliente fiel?

Algumas ferramentas de sistemas de automação de vendas são colocadas nos tópicos abaixo. Vão de simples processadores de texto a complexos sistemas configuradores de propostas de vendas. Elas podem ser classificadas em quatro categorias: ferramentas para aumento da produtividade pessoal do vendedor, ferramentas para administração de pessoal de vendas, as funcionais, que geram as propostas, e por fim processadores de vendas, como administradores de oportunidades de negócios.

- produtividade pessoal: processadores de texto, planilhas de cálculo, relatório de despesas, *softwares* de apresentação, correio eletrônico. Estão relacionados ao aumento da produtividade (eficiência);
- administração de pessoal: calendários, programas de agendamento, gerência de contatos, sistema de administração de territórios;
- funcionais: geradores de propostas, sistemas de pedidos, configuração de vendas;
- processos de vendas: sistemas de administração de oportunidades.

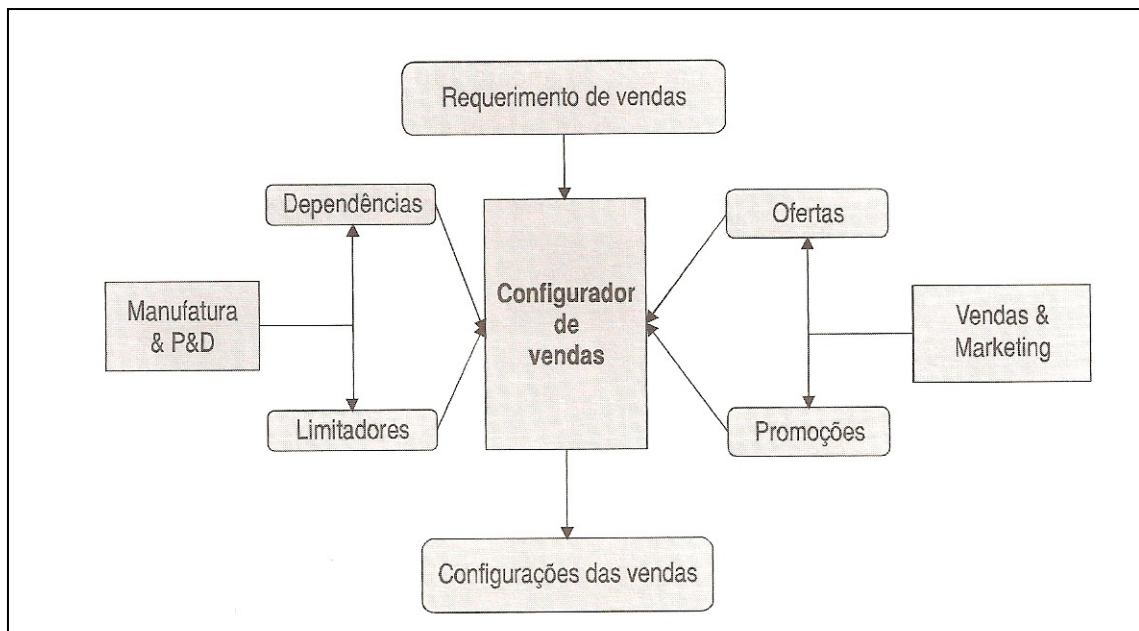
Uma ferramenta interessante que pode ser classificada como uma ferramenta para aumento da produtividade do vendedor é a enciclopédia virtual de marketing, que fica à disposição do vendedor para consulta pela rede da empresa, pela Internet, com descrição de produtos, apresentação da empresa, artigos importantes, materiais promocionais, listas de preços, entre outros materiais. Dessa forma, o vendedor pode-se preparar melhor para as visitas que for fazer e mesmo buscar materiais adicionais dependendo do andamento das suas visitas de venda.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 8.3 Enciclopédia de marketing.

Outra ferramenta interessante, que segue na linha de ferramentas funcionais, são os configuradores de vendas, que geram propostas através da consulta e integração de dados de outras áreas. A Figura 8.4 mostra de forma esquemática como tal ferramenta opera.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 8.4 Configurador de vendas.

Para a implementação de um sistema de automação de vendas, deve-se começar pela análise do processo de vendas dos vendedores existentes. Da análise das atividades de prospecção, qualificação, encaminhamento de propostas, visitas, fechamento, acompanhamento pós-venda, serviços e administração de contas, vêm as perguntas de como ferramentas de automação podem aumentar a eficácia, eficiência ou mesmo a satisfação do cliente atendido pelos vendedores.

Alguns autores discutem as barreiras para a implementação de sistemas de automação de vendas. Inércia ou desejo de continuar fazendo as coisas como sempre foram feitas, baixo benefício percebido relativamente ao custo de aprendizagem, falta de suporte da organização de vendas, falta de incentivo para mudar a forma de trabalho, altos custos não monetários de adoção dos sistemas, além de características demográficas e pessoais, têm explicado a não-adoção ou o insucesso desses sistemas em alguns casos.

Recentemente, a automação de vendas tem sido integrada a um conceito de tecnologia de CRM (*Customer Relationship Marketing*). Uma definição de tecnologia de CRM inclui qualquer tecnologia de comunicação ou informação que ajuda a organização de vendas a desenvolver e executar processos para sustentar relacionamentos lucrativos de longo prazo. A mudança de sistemas de automação de vendas para CRM foi importante por tirar o foco do vendedor ou do processo de vendas e passá-lo ao desenvolvimento de relacionamento com os clientes.

Por fim, uma reflexão importante é que o processo de vendas consiste (ou pode ser entendido como) em administração efetiva de informações sobre produtos, clientes, empresas, mercado, dando a dimensão do poder da tecnologia em revolucionar a área.

Resumo

O sistema de vendas pode ser entendido por um complexo de agentes levando comunicações e trazendo informações a respeito do mercado. Montar esta estrutura pode ser fonte de vantagem competitiva, porque aproxima a empresa dos clientes, levando a melhores decisões em marketing, e a força de vendas junto da rede de distribuição tem papel fundamental nisso. O manual de um vendedor deve formalizar o que a empresa espera dele em termos de processo de vendas, e as tarefas adicionais. Da mesma forma, o manual de gerenciamento de território deve colocar o que o gerente deve fazer, diferenciando seu trabalho do trabalho de vendas simplesmente e destacando as funções administrativas esperadas dele. A tecnologia de informação tem grande potencial de aumentar a eficácia, eficiência e satisfação do consumidor, já que o processo de vendas é o processo de administração de informações sobre clientes, produtos, concorrentes, a empresa e os territórios.

Questões para discussão

1. Pense em uma empresa com uma estrutura comercial que você conheça.

Monte os fluxos de comunicação e informação existentes nessa estrutura e proponha ferramentas de análise.

2. Na sua opinião, como a Internet pode auxiliar o aumento da eficácia e eficiência além da satisfação do cliente, pensando em sistemas de automação de vendas com o uso de Internet?

3. Ao implementar relatórios de vendas para vendedores, existe uma resistência histórica e natural em receber estes relatórios com qualidade e de forma pontual. Os motivos vão desde o perfil (estereotipado) do profissional de vendas ou o fato de ele ser pago sobre resultados e não para "gerar relatórios". Conforme discutido, a informação é fundamental. Colocando-se no papel de gestor de vendas, quais seriam as suas estratégias para superar essas barreiras?

Sites para visita e reflexão

< <http://www.salesautomationgroup.com> >.

< <http://www.ppai.com> >.

< <http://www.gotomarketstrategies.com> > .

Dica: Entrar com a expressão *Sales Automation* ou *Automação de Vendas* para encontrar as inovações na área.

Minicase para discussão

Multilógica e Sistema de Automação de Vendas para a Iporanga

A empresa Multilógica, especializada no desenvolvimento de *softwares* de gestão, desenvolveu de forma customizada um interessante *software* para atendimento e gestão de clientes a ser implementado pelo *call center* da rede de drogarias Iporanga, com sede em Santos, litoral de São Paulo, contando com cerca de 65 lojas.

O sistema, ao receber uma chamada por telefone, identifica o cliente, com histórico de relacionamento (informações que foram armazenadas em todos os atendimentos), histórico de compra e classificação do *status* (o quanto ele é "importante para a rede"), e, interessante, também classificar sobre as condições psicológicas do cliente, se este é um atendimento normal, ou se o cliente está em um momento psicológico ruim, ou tem alguma reclamação, sendo aquela já uma segunda ou terceira ligação ao *call center*; já registrada anteriormente por outro vendedor.

Outras características interessantes do *software* desenvolvido são a capacidade de resgatar o nome do produto que o cliente possa ter esquecido, já que o sistema disponibiliza todos os produtos também através de fotos para o vendedor. Ele também indica um produto mais barato ao cliente, quando equivalente, desde que o produto traga uma rentabilidade maior para a Iporanga, dando essa opção ao cliente e também à empresa.

O *call center* atua prioritariamente recebendo ligações; no entanto, quando a atendente não está recebendo ligações, é gerada uma lista de tarefas com clientes e ofertas a serem feitas baseadas nas compras passadas, considerando os produtos e a frequência de compra. Abordagens do tipo: "Estamos falando da Drogaria Iporanga, a senhora sempre compra este produto para lentes de contato uma vez a cada dois meses, estamos com uma promoção especial."

O interessante é que este sistema tem preservado o atendimento personalizado aos clientes das drogarias, mas permite ao mesmo tempo uma grande eficiência (baixos custos) e eficácia (satisfação do cliente e maiores resultados) no atendimento.

Pensando em tendência de envelhecimento da população e mesmo no aumento da violência e concentração dos centros urbanos, esse sistema passa a ser muito valioso, pois ele torna desnecessária a ida à farmácia. O modelo se tornou tão viável que a rede de drogarias repensa se a estrutura de lojas físicas seria mesmo necessária.

Algumas extensões de serviços que esta poderosa ferramenta tem gerado à rede de drogarias são por exemplo parcerias com outras empresas interessadas na forma de abordar os clientes (preservando o interesse do cliente em receber as ligações do *call center*) e mesmo a venda das informações consolidadas a respeito do comportamento de compra de consumidores de medicamentos, muito útil para a tomada de decisão em marketing das indústrias farmacêuticas e outros distribuidores.

- Pensando na opção de automação de vendas, faça uma comparação entre um vendedor com a disponibilidade de um sistema como esse descrito acima e outro vendedor sem nenhum tipo de suporte e apenas uma lista de preços.
- Que outro tipo de negócio (tal como uma drogaria) poderia utilizar um sistema semelhante em conjunto com *call centers*?
- Pense agora na sua empresa. Quais informações e que tipo de abordagem poderia aumentar a eficácia, eficiência e satisfação do seu cliente?

Fonte: Multilógica Sistemas e Computadores. Disponível em: <<http://www.multilogicanet.com.br>>

Gestão de Talentos em Vendas:**Recrutamento, Seleção, Treinamento e Motivação**

Este capítulo trata de forma conjunta de duas etapas do modelo de planejamento e gestão de vendas relacionadas à gestão talentos de vendas, que são recrutamento e seleção e treinamento e motivação. Montar e manter uma força de vendas preparada e motivada é uma tarefa difícil, que requer atenção contínua do gestor de vendas, sobretudo do gerente imediato da equipe, aqui chamado de gerente de território. Para montar uma equipe de vendas, é preciso recrutar pessoas com potencial de evolução na carreira de vendas e depois selecionar entre elas aquelas que de fato irão compor o time. Posteriormente, para manter uma equipe preparada e motivada, é preciso investir nos treinamentos corretos. A motivação de um vendedor é resultante de diversas variáveis, como será discutido aqui neste capítulo, fundamental para o alcance dos seus resultados.

Após a leitura deste capítulo, o leitor deverá:

- entender os procedimentos para recrutamento e seleção de vendedores, bem como os critérios normalmente utilizados para isso;
- compreender como desenhar um programa de treinamento para a equipe de vendas baseado nas necessidades dela;
- discutir de forma ampla a motivação para o trabalho em vendas e como a empresa pode tentar incentivar o vendedor, tomando-o mais motivado;
- entender as variáveis que afetam o desempenho do vendedor, para entender o espaço da ação da administração de vendas para tentar influir nesse resultado.

Em marketing, a função humana está presente na gestão de vendas. É a área que certamente divide o maior número de conceitos e aplicações com a gestão de pessoas. É crítico, no entanto, que essa equipe é vital à empresa. Não existe empresa que não possa ter um crescimento impressionante em função de uma força de vendas fantástica, mas também não faltam exemplos de empresas que arruinam toda a gestão de marketing e relacionamento com clientes por utilizar vendedores despreparados e desmotivados. Além disso, a função de vendedor infelizmente é uma profissão que de maneira geral não goza de prestígio, como outras profissões. Um dos maiores desafios de três grandes empresas de insumos agrícolas no Brasil, relatados aos autores deste livro, é adquirir e manter pessoal de nível técnico e competência comercial para atuar na área. "Bons profissionais são como ouro neste mercado... ". Algumas têm *turnover* de 20% ao ano.

Este capítulo está dividido em três principais partes sequenciais. A primeira coloca os procedimentos de recrutamento e seleção, a segunda discute como desenhar programas de treinamento e a motivação do vendedor. Finalmente, a terceira parte destaca qual o espaço de ação administrativa de uma empresa para tentar influenciar o desempenho de um vendedor.

9.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES

Diversas são as variáveis utilizadas para o recrutamento e seleção de vendedores. Conhecer essas variáveis é importante para se certificar se determinado processo de seleção é capaz de buscar estas características nos candidatos participantes, ou ainda, no desenho do processo, certificar-se de que as mesmas serão avaliadas.

Podem ser colocados seis grupos de variáveis que normalmente podem ser levantados a respeito de um candidato a um cargo em vendas: (1) variáveis físicas e demográficas, (2) formação educacional e experiência profissional, (3) estilo de vida e *status* atual, (4) aptidões, (5) habilidades e (6) personalidade. A Tabela 9.1 fornece alguns exemplos de cada uma dessas variáveis.

O primeiro passo no recrutamento e seleção é definir quais variáveis deverão ser utilizadas no processo completo. Com base na leitura da Tabela 9.1 deve ser formado um **perfil do vendedor** almejado e a partir disso os esforços de recrutamento deverão ser feitos para conseguir um número adequado de candidatos com perfil aproximado ao ideal.

Tabela 9.1 Variáveis usadas em processos de recrutamento e seleção de vendedores.

Grupo de variáveis	Definição e alguns itens a serem verificados
Físicas e demográficas	- idade, sexo, estado civil, religião etc.; - aparência física (peso, altura, aparência geral).
Formação educacional e experiência profissional	- formação pessoal e dados de formação de familiares (contexto familiar); - nível educacional alcançado (graduação, pós, cursos de especialização); - experiência na área de vendas anteriores; - outras experiências que não na área de vendas.
Estilo de vida e <i>status</i> atual	- vida familiar (atividades do cônjuge e filhos); - número de dependentes; <i>status</i> financeiro; - atividades (<i>hobbies</i>).
Aptidões (inerentes à pessoa)	- inteligência; - habilidades cognitivas; - inteligência verbal; - habilidade matemática; - aptidão para o trabalho como vendedor.
Habilidades (podem ser apreendidas)	- apresentação oral; - habilidades interpessoais (relacionamentos); - habilidades administrativas; - conhecimento da atividade e do negócio.
Personalidade	- responsabilidade; - sociabilidade; - auto-estima; - criatividade; - flexibilidade; - necessidade de realização pessoal (motivação intrínseca); - necessidade de busca de resultados (motivação extrínseca).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Albers (2000a).

Para o recrutamento de vendedores, o procedimento simples está na definição dos locais onde bons candidatos podem ser obtidos. Um plano de divulgação e recrutamento deverá ser estabelecido, no qual devem estar claros os candidatos-alvo, locais de divulgação e processo de inscrição para participação no processo seletivo.

O sucesso da equipe atual e a verificação de qual a sua procedência ajudarão na definição dos locais onde se deve incentivar a prospecção de bons candidatos, já que os resultados têm sido satisfatórios, e, por outro lado, a diminuição dos locais nos quais os resultados têm sido insatisfatórios. Os locais sugeridos são universidades, agências de emprego, outras empresas não concorrentes, empresas concorrentes, indicações da equipe atual, entre possíveis outras fontes de bons candidatos. Pode ser buscada uma correlação entre os vendedores mais bem sucedidos e seus locais de origem para a orientação dos esforços de recrutamento.

Uma vez que os candidatos tenham sido recrutados, os critérios para que os vendedores possam ser selecionados precisam ser escolhidos. Novamente, pode ser definido um procedimento baseado na diferenciação entre os vendedores de maior e menor sucesso, buscando diferenças estatisticamente significantes que justifiquem a diferença de desempenho.

Uma vez que os dois grupos tenham sido identificados e separados, testa-se a significância da diferença em características selecionadas, como formação, idade, tempo na atividade, experiência em vendas e diversas outras. Assim, pode-se chegar a variáveis críticas de sucesso na área de vendas da empresa. Por exemplo, pode-se perceber que vendedores de determinada faixa etária, formação e estado civil conseguem os melhores resultados, assim essas variáveis são buscadas tanto no recrutamento, como na seleção dos candidatos.

Para o recrutamento e seleção de vendedores, pesquisas realizadas por Churchill et al. (2000) colocam que, apesar dos diversos estudos sobre as características desejadas em vendedores que levam a um desempenho de vendas superior terem sido feitas, nenhum desses estudos, quando analisados em conjunto, explicam a diferença entre desempenho de vendedores o suficiente.

Os autores agruparam as diversas variáveis (aptidão, características pessoais, níveis de habilidades, percepções de papel, motivação, fatores ambientais e organizacionais) que apareceram como definidoras de desempenho segundo eles e analisaram em conjunto a significância das correlações, não achando resultados significativamente altos para serem discutidos. Isso significa que de forma geral não existe "segredo" para o perfil de um vendedor vencedor. Cada empresa, somada ao conjunto de variáveis externas, justifica por que um vendedor pode ter mais sucesso que outro.

No entanto, o argumento que utilizaram para não terem tido sucesso nessa categorização geral é que justamente, dependendo do tipo de vendas, do setor e produto, as características definidoras de um bom desempenho devem necessariamente mudar.

Os autores citam outro estudo descrevendo características importantes por tipo de vendedor usando a taxonomia descrita no Capítulo 1 deste livro. A Tabela 9.2 traz as características importantes e pouco importantes para cada tipo de vendedor. A interpretação que o leitor deverá fazer é que, dependendo do tipo de vendedor, serão diferentes os critérios definidores de sucesso e por consequência as variáveis buscadas em recrutamento e seleção deverão mudar.

Tabela 9.2 Características procuradas em vendedores dependendo do tipo de vendedor.

Tipo de vendedor	Características relativamente importantes	Características relativamente pouco importantes
Trade selling: vendedor de canais	Idade, maturidade, empatia, conhecimento dos consumidores e métodos de negócio.	Agressividade, habilidade técnica, conhecimento de produto, persuasão.
Missionário	Jovialidade, energia, habilidade verbal, persistência.	Empatia, conhecimento dos consumidores, maturidade, experiência prévia em vendas.
Venda técnica	Educação, conhecimento de produto e clientes, normalmente adquirido através de treinamento e inteligência.	Empatia, persuasão, agressividade, idade.
Vendedor de novos negócios	Experiência, idade e maturidade, agressividade.	Conhecimento do consumidor, conhecimento do produto, educação e empatia.

Fonte: Adaptada de Churchill et al. (2000).

Sobre técnicas de seleção de candidatos, diversas estão disponíveis para que as informações sobre as variáveis buscadas consigam vir à tona. São as entrevistas, checagem de informações passadas, aplicação de formulários, testes de habilidades, simulações de venda, entre outras possíveis.

Pesquisas têm mostrado que simulação de vendas têm recebido uma porcentagem de acerto (sobre bons candidatos) acima da média de outras técnicas. Essas simulações consistem na elaboração de um cenário que simula uma situação real de venda e negociação com alguns complicadores para que o grupo avaliador possa ver como o candidato reage à situação colocada.

Uma seqüência de atividades para o estabelecimento de recrutamento e seleção de candidatos de vendas pode ser resumizada pelos seguintes passos colocados a seguir, para orientar o leitor a definir seu próprio processo de recrutamento e seleção na empresa:

- **1º Passo: Quem participará do processo?** Quais as pessoas que deverão opinar e participar do processo de recrutamento e seleção. Este passo envolve determinar se diretores e mesmo o presidente da empresa participará em algumas das fases. Outras considerações importantes são com relação ao gerente territorial de vendas e mesmo o pessoal técnico que pode avaliar habilidades e conhecimentos dos candidatos.
- **2º Passo: Quem tem autoridade de tomar decisões de contratação?** Como deverá ser formatado o processo e de quem será a responsabilidade da contratação. Isso pode ser feito através de um único gerente ou mesmo um trabalho em grupo, onde diversas pessoas discutem a respeito dos candidatos.
- **3º Passo: Definição do perfil do candidato buscado.** A responsabilidade sobre este perfil é grande, já que direcionará todo o processo. A análise das atividades de venda, bem como a definição de critérios importantes, baseados na análise e descrição do cargo de vendas, descrição das qualificações necessárias, devem orientar o desenho deste perfil.

- **4º Passo: Atração de candidatos internos e externos através de recrutamento.** A definição do plano de divulgação interno e externo é uma etapa importante para buscar bons candidatos.

- **5º Passo: Definição das práticas de seleção e escolha de candidatos.** Desenvolvimento e aplicação de processos de seleção para avaliar os candidatos, como formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências.

Algumas das principais razões que foram levantadas a respeito do insucesso de vendedores dão algumas dicas sobre características a serem evitadas em procedimentos de recrutamento e seleção. Essas razões são poucas habilidades de escuta, incapacidade de planejar e priorizar suas atividades, desperdício de tempo, falta de esforço suficiente, falta de habilidade em determinar necessidades dos clientes, falta de planejamento para apresentação de vendas, conhecimento inadequado sobre produtos e serviços, insistência, falta de confiabilidade, conduta não profissional e otimismo ilimitado com o cliente. Esses fatores devem ser considerados no recrutamento e seleção de vendedores, bem como no treinamento, discutido no tópico a seguir.

9.2 TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DE VENDAS

Treinamento e motivação são etapas posteriores a recrutamento e seleção porque têm relação com manter preparada e motivada a equipe de vendas.

Treinamento

Treinamentos em vendas são feitos com relação a características de produtos, dos clientes, da própria empresa, do mercado ou sobre técnicas de vendas.

Uma reflexão sobre o nível de complexidade exigido no processo de vendas com relação a produtos (complexidade dos produtos ou aspectos específicos da marca), clientes (número de grandes clientes, clientes com características peculiares) e empresa (características culturais e de procedimentos muito particulares), no sentido de dimensionar e determinar a natureza, a intensidade de treinamentos, é válida para formular o programa de treinamento para novos e atuais vendedores.

Quanto maior for a especificidade dos produtos da empresa, maior será a necessidade de treinamento sobre eles. Da mesma forma, quanto maior a especificidade com relação à empresa e consumidores maior será a necessidade de períodos mais longos e mais intensos de treinamento e aprendizado pelos vendedores das especificidades envolvidas.

Seguramente deverão existir processos de treinamento para novos vendedores e atuais vendedores. Sendo que o primeiro possui muito mais informação sobre características da empresa e dos produtos e o segundo contém questões de atualização e reciclagem.

O objetivo do treinamento é influenciar questões de motivação, técnicas e habilidades. Deve ficar claro que aptidões e características são inerentes às pessoas e não são alteradas. Na verdade, a etapa anterior de recrutamento e seleção deverá selecionar as pessoas com as características sugeridas para um bom desempenho da atividade na empresa e a política de treinamento deve influenciar as variáveis suscetíveis à mudança. Isso será discutido detalhadamente no último tópico deste capítulo.

A eficácia de um treinamento pode ocorrer em diferentes níveis. Para avaliar um treinamento, a Tabela 9.3 coloca algumas informações que devem ser buscadas com base no objetivo do treinamento.

Tabela 9.3 Avaliação de treinamentos: objetivos, informações e métodos.

Nível de avaliação: qual a questão?	Informação: que informação buscar?	Método: como coletar?
Reação Os participantes gostaram do programa?	Opinião.	avaliação; questionários; comentários; entrevistas com participantes.
Aprendizagem Os participantes aprenderam conceitos ou habilidades?	Entendimento de conceitos, habilidade para usar técnicas.	Testes feitos antes e depois do treinamento.
Comportamento Os participantes mudaram seu comportamento no trabalho?	Comportamento no trabalho.	índices comportamentais, antes e depois; séries temporais.
Resultados Quais os resultados pessoais ou organizacionais que ocorreram?	Mudanças em vendas, produtividade, ou outro índice de desempenho.	Métodos de custos e benefícios, procurando o índice de retorno.

Fonte: Atkinson e Higgins (1988).

Caso seja feito um programa para que a equipe apenas goste, como uma palestra motivacional de final de ano, então a simples opinião dos participantes que pode ser medida através de questionários já é suficiente. No entanto, caso a aprendizagem de técnicas seja o objetivo do programa, então essas habilidades devem ser checadas antes e depois do programa de treinamento. O mesmo raciocínio é válido para comportamento e resultados colocados na Tabela 9.3.

Motivação

Motivação em vendas é definida como o montante de esforço que um vendedor está disposto a investir em atividades como visitar clientes, fazer relatórios, prestar serviço pós-venda e assim por diante.

A teoria de motivação individual tem algumas abordagens clássicas discutidas por Maximiano (1997), como a de *Hierarquia de Necessidades de Maslow*, em que necessidades fisiológicas, segurança, sociais, ego e auto-realização são buscadas pelas pessoas, muito embora todas sejam ativas por todo o tempo. Também a *Teorias dos Fatores de Higiene de Herzberg*, em que as pessoas buscam satisfazer a fatores que não estão cobertos de forma

satisfatória. Por exemplo, caso o problema de segurança esteja mal resolvido, o indivíduo buscará, se for auto-estima, será isso que ele buscará. A *Teoria X e Y* de *McGregor*, ressaltando estilos de gerência onde X é controlado e Y é motivador. De acordo com essa abordagem, a motivação do indivíduo é consequência do estilo gerencial que é utilizado.

Outra teoria importante de forte aplicação em vendas é a *Teoria da Expectativa*, em que a motivação ocorre como um ciclo. A capacidade da pessoa, somada à sua motivação, definem o esforço, que determinarão o desempenho superior em determinado aspecto, depois a recompensa e satisfação, que levará a maior motivação e assim por diante (DARMON, 2004). Dessa teoria foram desenvolvidos os conceitos de expectativa, instrumentalidade e valência.

Expectativa é a crença de que determinado esforço levará a determinado desempenho. A instrumentalidade é a crença de que determinado desempenho levará a uma recompensa e por fim a valência é a crença de que determinada recompensa levará à satisfação. Esses conceitos são importantes em vendas, pois o vendedor investirá esforços nas atividades que ele acredita que levarão a um desempenho superior justamente nos aspectos que levarão a recompensas que ele valoriza.

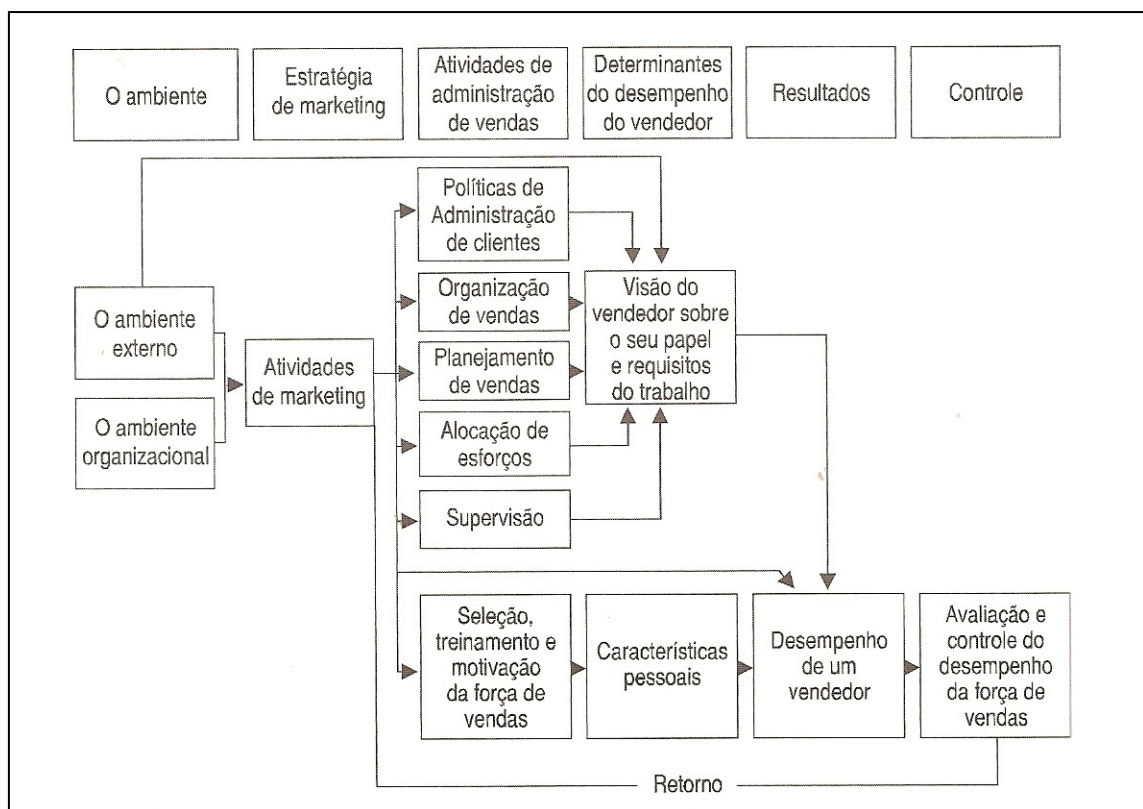
Dois pontos tomam-se fundamentais para a administração de vendas a partir desses conceitos. O primeiro é identificar o que os vendedores valorizam em termos de recompensas e o segundo é relacionar essas recompensas com metas claras de desempenho e atividades necessárias ou recomendadas para atingi-las. Para que o vendedor esteja motivado na direção que a empresa espera que ele esteja, ela tem que remunerar financeiramente e não financeiramente com o uso de metas alinhadas e motivadoras.

9.3 AÇÕES ADMINISTRATIVAS PARA INFLUENCIAR O DESEMPENHO DE UM VENDEDOR

Este tópico do capítulo será subdividido em duas etapas. A primeira etapa colocará um modelo teórico sobre o que afeta o desempenho individual de um vendedor. A segunda definirá, a partir dos conceitos discutidos na primeira, como então deverá ser o espaço de ações administrativas para impulsionar o desempenho de vendas.

Fatores de influência do desempenho de um vendedor

O modelo de Churchill et al. (2000) é baseado em três processos fundamentais, que são: (1) formulação de um programa estratégico de vendas, (2) implementação do programa de vendas e, por último, (3) avaliação e controle do desempenho de um vendedor. Ele é semelhante ao desenvolvido neste livro, no entanto, com enfoque no desempenho de um vendedor. Este modelo tem sido usado para entender que a visão que um vendedor possui sobre suas atividades na empresa é altamente definidora de seu desempenho e esta visão, por sua vez, é influenciada pelas políticas de administração de clientes, organização de vendas, planejamento de vendas, alocação de esforços, supervisão, seleção, treinamento e motivação. Logicamente estas decisões estão inseridas no contexto das estratégias empresariais e de marketing definidas na empresa. O modelo será detalhadamente explicado para que a complexidade dos fatores que afetam o desempenho de um vendedor possa ser compreendida.



Fonte: Churchill ET al. (2000).

Figura 9.1 Modelo de administração e planejamento de vendas de Churchill.

Programa estratégico de vendas

Nesse primeiro tópico, estão incluídas as três primeiras fases do modelo de planejamento de vendas: o ambiente, a estratégia de marketing e as atividades de administração de vendas.

O programa estratégico de vendas deve levar em consideração os fatores vindos do ambiente externo e também do ambiente interno à organização.

Por variáveis ambientais externas, os autores colocam consumidores potenciais, concorrência, restrições legais, tecnologia, recursos naturais e o ambiente social. A preocupação é adaptar o plano de vendas a essas variáveis externas, considerando suas influências e restrições. Por variáveis organizacionais, os autores colocam os objetivos da organização, recursos humanos, recursos financeiros, capacidade produtiva e de pesquisa e desenvolvimento.

Esses dois grupos de variáveis organizacionais devem estar refletidos na definição da estratégia de marketing da empresa. Os tópicos dentro dessa estratégia são: os mercados-alvo selecionados, os produtos e serviços oferecidos, a política de preço, a escolha dos canais de distribuição, as atividades de vendas pessoais, propaganda e promoção de vendas. O programa de vendas deve ser cuidadosamente integrado com o resto da estratégia de marketing da empresa. Finalmente, nessa primeira fase, a influência ambiental somada à definição da estratégia de marketing devem definir as atividades de administração de vendas:

- *Políticas de administração de clientes:* definição de como os diversos tipos de clientes em potencial devem ser abordados, persuadidos e servidos. Essa definição inclui a frequência de visitas, qual deverá ser a orientação para prospecção, pré-abordagem,

abordagem, apresentação de vendas, fechamento e atendimento pós-venda. Também são definidos que tipos de relatórios sobre clientes devem ser feitos e análises que devem redirecionar todo o processo.

- *Organização de vendas:* a organização de vendas inclui dois grupos de decisões. Primeiro, a organização horizontal de vendas, que contempla as decisões a respeito do uso de representantes ou vendedores contratados, o tipo de estrutura de vendas (se por produto, geográfica, por cliente, por função de vendas ou estrutura mista), o uso ou não de estrutura especial para contas especiais, incluindo a formação de times de vendas. Sobre a organização vertical, os autores colocam que são todos os pontos relacionados à administração gerencial de vendas, sendo a integração de vendas e marketing, a definição do número de níveis hierárquicos e a amplitude de controle.

- *Planejamento de vendas:* são realizados, nesse ponto, a previsão de vendas através da escolha de algum método de previsão, bem como o estabelecimento de quotas de vendas e orçamento de vendas. As quotas vêm logo em seguida à previsão porque estão altamente relacionadas.

- *Desenho de territórios e roteamento:* finalmente, como atividade de administração de vendas estão o desenho de territórios (definição do número de territórios que a empresa possuirá e como eles serão formados) e o estabelecimento de roteamento para os vendedores atuarem dentro desses territórios. Para isso diversos métodos de formação de territórios e rotas são sugeridos.

Implementação do programa de vendas

A implementação do programa de vendas envolve a motivação e o direcionamento do comportamento dos vendedores. Como primeiro passo nas atividades de implementação, devem ser compreendidos os fatores que influenciam esse comportamento e também o desempenho de vendas. Esses fatores são:

- *Variáveis ambientais,* tanto externas como internas. As condições econômicas, a atuação dos concorrentes, bem como a atratividade do composto de marketing utilizado pela empresa, definitivamente, têm forte impacto no desempenho de vendas de um vendedor e conseqüentemente sobre o seu nível de motivação e comportamento.

- *Percepções do papel do vendedor,* ou seja, a compreensão do vendedor a respeito do que ele deve fazer, o que, por sua vez, é definido pelas expectativas de diversas pessoas sobre o que ele deve fazer. Muitas vezes, a clareza sobre o que deve ser feito, bem como as expectativas de superiores, subordinados, clientes, entre outras partes, são conflitantes.

- *Aptidão do vendedor para a realização da atividade de vendas,* que é composta por traços de personalidade, inteligência e habilidade analítica. Diferentes tipos de atividades em vendas requerem, ou se beneficiam, de diferentes características de aptidão.

- *Nível de capacidade da pessoa* relacionada às habilidades aprendidas e à capacidade de aprender, por exemplo, como fazer apresentações de venda, quais são as características dos produtos e da empresa.

- *Nível de motivação:* o nível de motivação de um vendedor será definido pelo tipo de recompensa esperada pelo alcance de determinado nível de desempenho.

Com base no papel do vendedor e a aptidão necessária deverão ser desenvolvidos os *processos de recrutamento e seleção* para assegurar que os vendedores que são necessários

de fato serão os contratados. Também o nível de capacidade do vendedor, o esperado e o existente, deverá orientar o *desenho do programa de treinamento de vendas* pelos gerentes de vendas.

Mesmo depois do treinamento, algum tipo de supervisão será necessário, bem como o *desenvolvimento de planos de compensação (financeiros e não financeiros)*, para garantir o nível de motivação para o desempenho esperado.

Avaliação e controle do desempenho de vendas

Como etapa final do programa de administração de vendas, a empresa deve monitorar e avaliar o desempenho geral da força de vendas e os componentes do seu programa. O que foi planejado deve ser comparado com o que de fato foi alcançado. Três são os procedimentos recomendados para avaliação e controle do desempenho do programa de vendas. Esses procedimentos podem ser combinados para permitir uma análise completa do resultado de vendas.

Análise de vendas: A análise pode ser feita para apenas um vendedor, ou alguma variável pode ser escolhida para analisar resultados consolidados, por exemplo, de territórios, produtos, clientes e assim por diante.

Análise de custos: Tanto quanto as vendas, os custos, também, são acompanhados e comparados com os objetivos estabelecidos. Esse acompanhamento é fundamental para conseguir lucratividade em um determinado território.

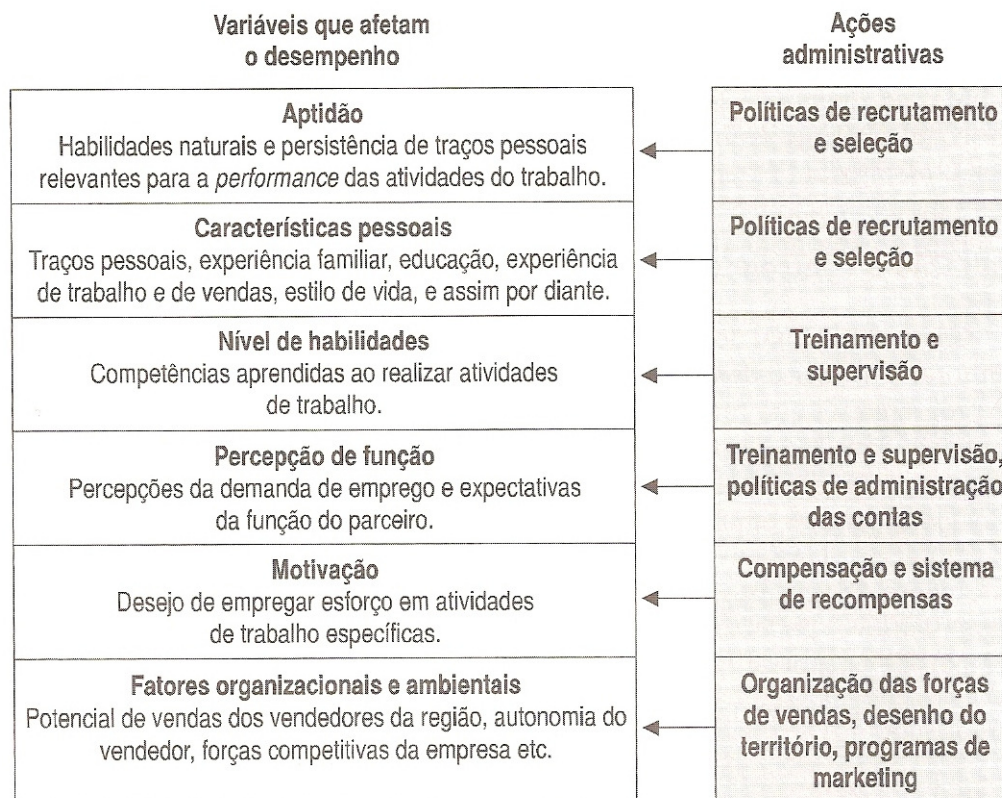
Análise de comportamento: Variáveis adicionais são sugeridas, nessa etapa, para controlar o comportamento do vendedor, tanto em termos de resultados como em termos de atividades realizadas.

Por fim, o resultado desse processo de avaliação e controle deve, através do retorno, orientar a formulação do programa das atividades de administração de vendas.

Com a compreensão do modelo de Churchill, percebe-se o conjunto de práticas que podem afetar o desempenho de um vendedor, bem como a influência do ambiente e das próprias características dos vendedores na definição do seu desempenho. O tópico seguinte coloca a ação administrativa no sentido de impulsionar este desempenho dentro do espaço possível.

Ações administrativas para influenciar o desempenho de vendas

Quais devem ser então os procedimentos administrativos para maximizar o desempenho de um vendedor considerando o modelo e os conceitos colocados neste capítulo? A Figura 9.2 faz este cruzamento.



Fonte: Churchill et al (2000) e Albers (2000).

Figura 9.2 Ações administrativas para influenciar o desempenho de vendas.

Com relação à aptidão necessária às atividades de venda, não há o que ser feito, a não ser melhorar e ajustar as políticas de recrutamento e seleção da empresa a buscar pessoas com as aptidões certas; afinal, aptidão é um fator que não se apreende e sim é possuída por um indivíduo.

O mesmo raciocínio é feito com relação às características pessoais. Essas características buscadas devem ser alvo dos processos de recrutamento e seleção. Quanto ao nível de habilidades, estas podem ser ensinadas ao vendedor por processos de treinamento e garantir a execução dessas habilidades através da supervisão.

A percepção da função na empresa, colocada como muito importante na definição do desempenho no modelo anteriormente discutido neste capítulo, poderá ser esclarecida através de treinamentos e supervisão, além de políticas de administração de contas que deixem claro o que deverá ser feito para cada cliente.

A motivação de um vendedor deverá ser influenciada principalmente pelo plano de remuneração financeiro e não financeiro que, por sua vez, deverá estar atrelado ao plano de quotas. Também são importantes os concursos de vendas, como motivação para os esforços. O box a seguir mostra dicas para os concursos de vendas.

Dicas sobre concursos de vendas

- Para vencer, os critérios devem considerar efetivamente os fatores de sucesso para a marca.
- A comunicação sobre o concurso deve ser muito bem feita, para toda a empresa.
- Todas as pessoas que têm impacto em vendas devem ser envolvidas.
- Devem-se prever chances reais de vencer, incentivando todos a um maior esforço, por menor que seja.
- Criar a expectativa, com divulgação de resultados parciais.
- Dar liberdade para escolher entre prêmios pode ser mais motivador.
- Fazer o concurso ser divertido, antes de mais nada.
- O valor dos incentivos deve estar alinhado com o valor do esforço adicional que os funcionários farão pela campanha, bem como com o valor do lucro gerado. Pode inclusive ser progressivo, de acordo com os resultados gerados.
- O período dos incentivos deve estar ajustado com o necessário para atingir os objetivos.
- Cada concurso ou campanha deve ter um grande tema, para ser facilmente lembrada e discutida na empresa.
- Envolver a família do funcionário pode ser ainda mais motivador.

Finalmente, os fatores organizacionais e ambientais que influenciam o desempenho de vendas deverão ser refletidos nas políticas de administração de vendas, organização de vendas, territórios e as diversas decisões já colocadas neste livro. Quanto mais ajustada a administração de vendas às tendências ambientais, mais este fator influenciará de forma positiva o desempenho dos vendedores.

Resumo

Este capítulo tratou de ações e conceitos envolvidos em formar e manter uma equipe de vendas altamente capacitada e motivada. São dois grupos de atividades principais. O primeiro com relação a recrutar e selecionar vendedores e o segundo com relação a treinamento e motivação. Foram sugeridos cinco passos para o desenho de um plano de recrutamento e seleção, que são: definir os participantes na empresa, definir o escopo para a tomada de decisão sobre contratação, definir o perfil do candidato buscado, atrair candidatos através de plano de recrutamento e definir as práticas de seleção e finalmente escolha de candidatos.

Sobre o treinamento foram discutidas as reflexões sobre a necessidade de treinamento em produtos, características de clientes, sobre o mercado e técnicas de vendas. Devem ser diferenciados os planos de treinamento para novos e atuais vendedores, além de serem avaliados os seus resultados. Alinhar as necessidades dos vendedores com planos de incentivo é importante para garantir boa motivação. Finalmente, ações administrativas devem ser feitas para conseguir vendedores com boa aptidão e características pessoais, habilidades, motivação e um bom ambiente organizacional de vendas adaptado ao ambiente externo à organização.

Questões para discussão

1. Com base nos conceitos discutidos no capítulo, comente a frase "vendedor é uma profissão que o sujeito deve ter nascido para vender". Até que ponto esta colocação está correta?
2. Discuta como o posicionamento de uma marca, bem como os segmentos a serem atendidos, deve influenciar os critérios de recrutamento e seleção de vendedores em uma empresa.
3. A imagem da profissão de vendedor não é boa, como já discutido neste livro. Como isso acaba por influenciar as atividades de recrutamento, seleção, treinamento e motivação de vendas?

Sites para consulta e reflexão

<<http://www.sales-training-management-institute.com>>.

<<http://www.smt.org>>.

<<http://www.effectivepresentationskills.com>>.

Minicaso

Lojas Eletrônicas Luiza: Um Caso de Abordagem de Vendas Inovador

Em 1992, a rede varejista Magazine Luiza lançou um formato de varejo extremamente inovador, mesmo considerando os dias de hoje. A idéia era possuir uma loja sem produtos, onde os vendedores iriam vender com base em fitas de vídeo VHS e fotos. Apesar de recente, naquele ano a Internet ainda não existia como ferramenta de negócios, muito menos o mundo da multimídia disponibilizava a quantidade de recursos como atualmente.

O objetivo era alcançar pequenas cidades onde o volume de vendas não justificava a instalação de uma loja física. Seriam economizados recursos de instalação e montagem, mas por outro lado eficiência de logística seria importante para entregar em pequenos prazos os produtos vendidos.

O grande desafio do vendedor das Lojas Eletrônicas Luiza era conseguir realizar uma venda de produtos normalmente de alto valor e por isso de alto envolvimento para o cliente, sem a disponibilidade física dos produtos. O projeto necessitava de um vendedor capaz de quebrar paradigmas e conseguir transmitir credibilidade do modelo de vendas aos clientes das pequenas cidades.

Além disso, o vendedor não seria especializado em uma linha de produtos, como linha branca ou eletroeletrônicos, ele deveria ser capaz de vender todos os produtos. Seguramente, esse formato exigiria um processo de treinamento intenso e vendedores flexíveis e capazes técnica e comercialmente.

Hoje o formato de distribuição das lojas virtuais é um dos mais lucrativos da Rede Magazine Luiza e ela está presente em 39 cidades com 43 lojas. No ano de 2004, o desafio passou a ser a entrada na Grande São Paulo, já que a rede tradicionalmente foi concentrada em cidades do interior e posteriormente expandiu para outros Estados.

- Com base na experiência do Magazine Luiza, discuta sobre o perfil necessário ao vendedor das lojas virtuais.
- Como pode ser desenhado um possível treinamento para agentes nesse formato de distribuição e como fazer uma equipe acreditar em um projeto como este (pense na realidade do início dos anos 90)?

Controle de Vendas

Este capítulo traz em conjunto duas etapas com relação ao controle dos esforços de venda. O primeiro é a administração de conflitos em vendas. Seguramente, a área de vendas está entre uma das áreas mais conflituosas dentro da organização e minimizar estes conflitos a níveis saudáveis é o objetivo desta etapa dentro da fase de controle. A segunda etapa, dentro da fase final do modelo, é a determinação dos mecanismos de controle para garantir que o que foi planejado está sendo alcançado e mesmo para avaliar os resultados, identificando desvios e propondo correções em curso. Quanto mais controle o gestor de vendas possuir com informações apuradas e atualizadas, menor o risco de decisões erradas. O capítulo também sugere um roteiro para aplicação de uma auditoria de vendas, que busca radiografar a área e elaborar um diagnóstico completo para a realização do modelo proposto neste livro, já sabendo onde estão os principais problemas.

Após a leitura deste capítulo, o leitor deverá:

- entender as principais fontes de conflitos existentes e suas conseqüências na área de vendas;
- discutir formas de minimizar os conflitos para níveis saudáveis;
- entender os mecanismos de controle possíveis a serem estabelecidos;
- compreender como realizar um diagnóstico completo em vendas, através da utilização de uma ferramenta fornecida que é o roteiro para auditoria de vendas.

Uma tarde de quarta-feira, o gerente nacional de vendas de uma empresa de médio porte recebe um telefonema de um distribuidor furioso com a seguinte colocação:

- "Vocês estão acabando com o meu negócio!!! Seu vendedor ontem esteve nos meus clientes e vendeu a um preço simplesmente abaixo do meu custo!"

O gerente prometeu resolver o problema falando com o vendedor para entender o porquê do nível de preço praticado. A resposta do vendedor foi a seguinte:

- "Vocês me pedem para abrir novos clientes, eu faço. Meu gerente territorial me acompanhou e autorizou o desconto!"

Para completar, o vendedor comentou com o gerente nacional de vendas:

- "Acompanhe minha margem média e meu volume de vendas no seu controle, estou acima do estabelecido por vocês! Acho que o problema ou culpa não é minha e sim de vocês aí no escritório!"

Como resolver esse problema? Este capítulo busca orientar a resolução desses problemas, classificando os conflitos e discutindo como resolvê-los no primeiro tópico, em seguida falando de mecanismos de controle de vendas e, finalmente, no terceiro tópico colocando uma forma de controle ampla que é a auditoria de vendas.

10.1 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Para a administração de conflitos, o modelo de gestão e planejamento de vendas inseriu nessa sequência um passo para que os conflitos possam ser identificados e minimizados a um nível saudável e critérios possam ser criados para o encaminhamento da matéria.

Muito da identificação dos potenciais conflitos já será feita no momento da integração entre os canais de distribuição e vendas como discutido na primeira fase da sequência. O objetivo dessa fase é entender os conflitos de forma mais ampla e depois, como já foi dito, criar critérios para sua resolução.

O desenho das etapas busca, até esse ponto, reduzir os conflitos que serão descritos. Por exemplo, o fluxo de informações e comunicações é construído nesse sentido, bem como a especialização. No entanto, ainda assim é possível que existam conflitos em vendas.

Origem dos conflitos

Pensando de uma forma ampla, a maioria dos conflitos tem sua origem nas diferenças entre vendedores e empresa a respeito de:

a. *Metas*: pensando, por exemplo, em um distribuidor-vendedor, as metas de empresas que estão participando da mesma rede de valor são em diversos pontos naturalmente opostas. Obviamente, os fabricantes querem maiores margens e, por isso, maiores preços cobrados ao distribuidor, menores estoques e, conseqüentemente, canais estocados. Por outro lado, o distribuidor não quer investir em estoques, quer pagar o menor preço possível ao fabricante para poder obter maior margem. No caso de representantes comerciais autônomos, eles querem maiores comissões pelos esforços de venda realizados e a empresa, por sua vez, quer vender da forma mais lucrativa. Esses pontos que remetem à disputa pela distribuição do valor gerado pelo sistema são naturais de qualquer relação comercial.

b. *Percepções da realidade*: quanto aos atributos dos produtos ou serviços, definição dos segmentos de mercado e concorrência. Por terem diferente foco de atuação, as empresas e os vendedores podem ter diferentes pontos de vista, não entendendo o porquê das solicitações da outra parte.

c. *Conflitos de domínio*: conflitos sobre as responsabilidades das partes em termos de serviços, responsabilidades em promoção, entre outras atividades. A discordância sobre esses pontos é colocada como discordância de domínio. Se a empresa que deve fazer ou o vendedor ou o representante comercial: por exemplo, um representante comercial pode achar que a empresa deveria fazer pós-venda constante porque ela tem total interesse e capacidade, e por sua vez a empresa diz que isso é responsabilidade do representante, que tem que acompanhar os pedidos dos seus clientes e formar relacionamentos através de atendimentos pós-venda.

d. *Incongruência de papéis*: um papel pode ser colocado como um conjunto de prescrições que definem como deveria ser o comportamento de determinado "ator", como distribuidor, ou representante, ou o vendedor. Quando esse papel é alterado por uma das partes, cria-se uma situação de conflito. O vendedor tem conflitos de papel porque, em determinados momentos, representa o cliente brigando pelos direitos deste na empresa, em outros, cobra o cliente. O gerente cobra o vendedor também. A família do vendedor também funciona como fonte de conflito, já que, pelas características de sua profissão, passa muito tempo fora de casa

e ainda existe muita variação de horários e compromissos. Todos os fatores colocados acima levam a incongruência ou conflitos de papel.

A origem dos conflitos, ou seja, os motivos maiores para que eles existam foram colocados acima. No entanto, esses conflitos em vendas manifestam-se de diferentes formas. Em níveis naturais, chamados muitas vezes de funcionais, os conflitos acabam tendo um efeito positivo por pressionar as partes para que discutam e cheguem a pontos de concordância, melhorando o desempenho em área de vendas. Um nível zero de conflito pode indicar certa passividade, decorrente da falta de estímulo para discutir uma relação de pouco ganho e pouca importância, em que as partes se acomodam. Essa questão mostra o lado positivo do conflito, no entanto, altos níveis de conflito diminuem a eficiência do sistema de vendas, porque tornam a discussão contraproducente e motivam ações negativas das partes envolvidas.

Uma pesquisa feita com representantes comerciais de uma empresa mostrou que os poucos representantes que essa empresa possuía, cerca de 15 pessoas, tinham poucas reclamações e quase nenhuma sugestão de melhoria. Em um segundo caso, uma empresa com um número semelhante de representantes mostrava representantes com inúmeras reclamações e sugestões. Se a área de vendas dessas duas empresas fosse comparada, alguns tenderão a dizer que a primeira está mais bem estruturada que a segunda, mas uma análise mais criteriosa pode mostrar que a primeira possui uma força de vendas não motivada e que não vende os produtos da empresa representada de forma ativa (porque não depende deles).

A segunda empresa, apesar de possuir mais "aspectos de melhoria", conta com representantes mais comprometidos. Por isso, o conflito não necessariamente é ruim. Logicamente, dependendo da intensidade dessas reclamações, podem tornar-se um problema sério, como o rompimento de contrato e perda de clientes de um representante. Nesse momento o conflito torna-se negativo. Existe um nível ótimo de conflitos pensando na efetividade das vendas.

Tipos de conflitos

Sobre os tipos de conflitos, os primeiros que podem existir são sobre a questão de políticas de vendas. Quais as situações em que o que foi originalmente estabelecido (por exemplo, territórios exclusivos de venda a um determinado representante) poderá ser flexibilizado? No caso da transgressão dessas normas, quais as punições da empresa? Em diversos casos analisados em empresas brasileiras, elas não tinham isso bem definido.

O segundo tipo muito comum de conflito envolvendo vendas é a existência de canais múltiplos, ou seja, um fabricante vende através de diferentes formatos como vendedor contratado, representante, distribuidor, Internet, varejo de autoserviço, entre tantos outros. Para o fornecedor, esses canais podem ser interessantes, porque representam uma oportunidade maior de penetrar no mercado e avaliar essas diferentes alternativas. Por exemplo, a empresa pode comparar o desempenho de vendedores empregados e representantes comerciais e também ter acesso direto ao mercado, buscando as informações dos clientes finais e estando mais apta a perceber as oportunidades e ameaças do mercado. Isso teoricamente não representa problema, já que o recurso do consumidor, simplesmente, irá migrar para aquele canal que atender melhor às suas necessidades.

No entanto, podem existir problemas advindos da existência de canais múltiplos. Primeiro, isso pode permitir que diferentes membros do canal (que podem ser fabricantes, revendas ou representantes) disputem o mesmo cliente. Podem ocorrer, ainda, conflitos porque

os representantes ou revendedores *representam a concorrência* e os fabricantes podem se sentir lesados por isso, já que exigiram exclusividade, tanto no nível "informal" como no formal, destacados em contratos escritos.

Outro conflito muito freqüente é o da *venda direta* do fabricante para potenciais clientes da revenda. Esse ponto é crucial no relacionamento entre as duas empresas. Dependendo de como o fabricante lida com esse problema (que é colocado também como natural, pelo fato de sempre poder existir clientes que pelo porte ou importância exijam atendimento direto), a empresa pode construir ou destruir uma relação de confiança, muito importante para a formação da parceria. É nesse ponto, muitas vezes, que a empresa irá mostrar o quanto valoriza os canais de distribuição, dependendo da política que escolher para tratar o assunto. O vendedor direto ou o representante que pode "competir" com um revendedor gerando esse tipo de conflito deve estar preparado sobre este tipo de problema.

Outro ponto fundamental é a questão das regras. Por um lado um excesso de regras pode tornar "burocrática" a relação, tornando-a pouco flexível e mostrando que o excesso de controle advém de pouca confiança, o que prejudica a formação da parceria. Por outro lado, a ausência de regras claras dá margem a indefinições e ao aparecimento de conflitos que poderiam ser simplesmente contornáveis. Por exemplo, regras sobre a definição da venda direta do fabricante, da estrutura territorial dos canais de distribuição, entre outros pontos que, por ficarem mal definidos, podem originar disputas, o que prejudica também a construção do relacionamento e ganho mútuo entre as empresas, vendedores e distribuidores.

Minimizando conflitos

Para minimizar os conflitos colocados acima, podemos citar algumas alternativas, como: comunicar-se mais freqüente e efetivamente, estabelecer canais para expressar insatisfações, fazer uma revisão crítica das ações passadas, inventar e implementar divisão equilibrada dos recursos do sistema, desenvolver uma distribuição mais balanceada de poder em seus relacionamentos, desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos.

Dessa forma, o Quadro 10.1 sintetiza algumas condições de conflitos para que o gestor de vendas possa refletir sobre elas e criar possíveis critérios para o seu encaminhamento e resolução.

Quadro 10.1 *Identificação de tipos de conflito e critérios para sua minimização.*

Possíveis fontes de conflitos
Variações na política de vendas estabelecida.
Canais múltiplos (obter da análise da integração canais e vendas).
Conflitos de domínio, ou seja, de responsabilidade sobre ações de marketing.
Presença de concorrência nos canais de distribuição.
Conflitos de vendas diretas.
Outros possíveis conflitos.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Friedman e Furey (1999), Coughlan (2002), Doney (1997), Rosembloom (1999).

Cada empresa deve refletir sobre os aspectos colocados no Quadro 10.1 para entender se eles existem na empresa e entender também a origem dos conflitos na tentativa de minimizar as razões de sua existência, como a diferença de metas, realidades e responsabilidade de funções.

10.2 MECANISMOS DE CONTROLE DA FORÇA DE VENDAS

É difícil avaliar o desempenho de um vendedor. Muito embora suas atividades sejam de grande importância para o alcance dos objetivos da empresa, trabalham longe da matriz da empresa e longe dos olhos do gerente de vendas.

Embora exista uma crença de que o controle sobre os vendedores possa impactar, negativamente, no desempenho de vendas, estudos recentes têm mostrado aspectos positivos do acompanhamento próximo dos homens de venda, levando ao maior desempenho e também satisfação, comprometimento, diminuição de hiatos de expectativa e conflitos de papéis existentes.

Uma análise de vendas envolve a coleta, classificação, comparação e estudo dos dados de venda da empresa. Isso pode ser feito checando a evolução temporal dos dados ou diversos cruzamentos possíveis e comparações com fontes de dados internos e externos. É importante identificar concentrações de vendas ou mesmo lucros em produtos, vendedores ou territórios, para orientar a política de investimentos. É sempre comum que alguns produtos, vendedores e territórios representem grande parte das vendas. Todo vendedor possuirá um grupo de clientes que representa muito de seu resultado e cabe à empresa, através do gerente, definir uma política diferenciada de atendimento para estes, mas também a valorização responsável dos menores.

Um erro comum em avaliação de vendas é confundir eficácia com desempenho. Eficácia é o resultado de vendas de um vendedor que incorpora não só o seu esforço, mas também outras variáveis como potencial de território, acontecimentos ocasionais no território, nível de competição e assim por diante. Já desempenho de vendas refere-se aos fatores que estão sob o controle do vendedor. Tanto medidas de desempenho como eficácia podem ser divididas entre medidas de *atividades* e resultados ou ainda a combinação de ambas que são os índices de vendas. Esses índices são mostrados no Quadro 10.2.

Além das medidas citadas podem ser desenvolvidas outras subjetivas a respeito do trabalho dos vendedores com o objetivo de enriquecer ainda mais a sua avaliação. Os critérios que podem ser usados são o conhecimento do vendedor em relação à empresa, seus produtos e suas atividades, administração do território (planejamento de visitas, controle de despesas, entre outros), relações com a empresa e consumidores e características pessoais.

Dentre os diversos indicadores que podem ser usados como os destacados no Quadro 10.2, os mais importantes que devem ser acompanhados são aqueles que também formam o plano de quota de vendas (desde que esse plano de quotas tenha sido feito conforme o discutido neste livro, ou seja, refletindo o que se espera de fato do vendedor em termos de atividades e resultados). Logicamente, completam-se os índices de quotas com os índices levantados.

Quadro 10.2 Medidas complementares para avaliação de desempenho.

Fatores de avaliação de resultados	Fatores de avaliação de atividades	Índices comumente utilizados para avaliar vendedores
Pedidos - Número de pedidos - Pedido médio - Número de pedidos cancelados	Visitas - Número de visitas - Número de visitas planejadas - Número de visitas não planejadas	Índices e despesa - índice de despesa de vendas: Despesas/vendas - Custo por visita: - Custos totais/número de chamadas
Clientes - Número de clientes ativos - Número de novos clientes - Número de clientes perdidos - Número de clientes prospectados	Tempo e utilização do tempo - Dias trabalhados - Visitas por dia - Tempo de vendas <i>versus</i> tempo de não-vendas	Índice de desenvolvimento de contas e serviços: - índice de penetração em clientes: - Clientes ativos/Total de clientes disponíveis - índice de conversão de novos clientes: número de novos clientes/número total de clientes - índice de clientes perdidos: Clientes que não compraram/número total de clientes - índice de vendas por cliente: Total de vendas/número total de clientes - Valor do pedido médio: Valor das vendas totais/número total de pedidos - índice de cancelamento de pedidos: Número de pedidos cancelados/ número total de pedidos
	Despesas - Total - Por tipo - Como porcentagem das vendas - Como porcentagem da quota	
	Atividades não relacionadas à venda - Comunicações escritas para clientes potenciais - Chamadas telefônicas feitas para clientes - Número de propostas formais desenvolvidas - Colocação de <i>displays</i> de venda - Número de encontros com distribuidores - Número de treinamentos desenvolvidos com distribuidores ou seus funcionários - Número de visitas para prestação de serviços - Número de cobranças atrasadas coletadas	Atividade de visitas e produtividade - índice de visitas por dia: Número de visitas/número de dias trabalhados - índice de visitas por cliente: Número de visitas/Número de clientes - índice de visitas planejadas: Número de visitas planejadas/ Número total de visitas - índice de pedidos por visita: Número de pedidos/número total de visitas

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Churchill et al. (2000).

Uma discussão importante é o tipo de avaliação que deve ser usada, basicamente considerando os dois tipos citados, as metas de resultados ou metas de atividades. De acordo com Albers (2000), se as vendas de uma empresa dependem pouco do esforço de vendas em relação às outras variáveis de marketing, o sistema de avaliação deve ser baseado principalmente nas atividades realizadas pelos vendedores. Se, por outro lado, as vendas da

empresa dependem fortemente do esforço de vendas, então devem ser baseadas em resultados.

Auditoria de vendas

Uma forma de avaliação e controle mais ampla é a auditoria de vendas. Ela tem os mesmos princípios de avaliação e controle, no entanto, acompanha o desempenho de toda a área. É uma ferramenta para auditoria em administração de vendas. São propostos quatro elementos de análise, conforme mostrado no Quadro 10.3.

Quadro 10.3 Modelo de auditoria de vendas.

Evolução da organização de vendas	O ambiente em administração de vendas	Sistema de planejamento de vendas	Funções na administração de vendas
- Adequação dos gerentes de vendas - Adequação das práticas administrativas	- Fatores extra-organizacionais: ✓ econômico-demográficos; ✓ político-legais; ✓ tecnológico; ✓ competitivo; ✓ mercado ✓ consumidor. - Fatores intra-organizacionais: ✓ organização da empresa; ✓ integração do departamento de vendas com marketing e outras áreas.	- Objetivos - Programa de administração de vendas - Implementação do programa	- Organização da força de vendas - Recrutamento e seleção - Treinamento de vendas - Remuneração e despesas - Supervisão, moral e motivação - Previsão de vendas - Orçamentação - Quotas - Territórios e roteamento - Análise de vendas - Análises de custos e rentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dubinsky e Hansen (1981).

Dubinsky e Hansen (1981) formulam uma série de perguntas para a auditoria que são mostradas na parte anexa deste trabalho. É uma ferramenta interessante que pode ser usada para diagnosticar os problemas existentes na área de vendas e melhor direcionar a aplicação do modelo de planejamento e gestão de vendas trabalhado em todo este livro.

Quadro 10.4 Elementos para a auditoria em força de vendas.

I. Ambiente na administração de vendas	
A. Fatores extra-organizacionais	
1.	<i>Econômico-demográficos:</i> O que a empresa espera em termos de tendências econômicas e demográficas entre diferentes mercados?
2.	<i>Político-legais:</i> Como as forças político-legais podem afetar a administração de vendas?
3.	<i>Tecnologia:</i> Que desenvolvimentos tecnológicos possivelmente afetam a administração da força de vendas?
4.	<i>Concorrentes</i>

Quem são nossos concorrentes? Quais são suas forças e fraquezas?

Quais são as práticas competitivas na indústria?

5. *Mercados*: Quais as diferenças entre mercados com respeito a:

Oportunidades?

Práticas de venda da empresa?

6. *Clientes*

O que os clientes esperam da força de vendas na forma de serviços? O que os clientes pensam a respeito da nossa força de vendas? Como os consumidores tomam suas decisões de compra?

B. Fatores intra-organizacionais

1. *Organização da empresa*:

Quais são os objetivos da empresa e da área de marketing?

Como é a estrutura organizacional da empresa? Quem se reporta a quem?

2. *Integração dos departamentos de marketing e vendas*: Existem boas comunicações e relações entre o departamento de vendas e:

Propaganda? Promoção de vendas? Relações públicas? Gerentes de produto? Pesquisa de marketing? Serviços?

3. *Integração do departamento de vendas com outras áreas da empresa*: Existem boas comunicações e relações entre o departamento de vendas e:

Pesquisa e desenvolvimento?

Produção? Transportes/expedição? Contabilidade/finanças? Processamento de dados? Recursos humanos?

Área jurídica?

4. *Mix de Marketing*: Qual o papel que têm as vendas pessoais no nosso composto de marketing?

II. Sistema de planejamento de administração de vendas

A. Objetivos

1. Quais são os objetivos do departamento de vendas?

2. Os objetivos são mensuráveis?

3. Os objetivos são apropriados e realistas?

B. Programa de administração de vendas

1. Qual a nossa estratégia de vendas?

2. A empresa está alocando recursos suficientes para alcançar os objetivos do departamento de vendas?

3. Os recursos estão sendo alocados eficientemente entre as diversas oportunidades de mercado?

C. Implementação do programa

1. Temos um sistema de administração de informações para os objetivos de planejamento e controle?

III. Avaliação da organização de administração de vendas

A. Adequação dos gerentes de vendas: Nós temos gerentes de alto nível para direcionar os esforços de administração de vendas de forma adequada?

B. Adequação das práticas administrativas: pensando em administração de vendas

1. A estrutura organizacional (amplitude de controle) é eficaz?

2. Os gerentes são capazes?
3. Quão eficazes são nossas práticas de recrutamento e seleção?
4. Os gerentes precisam de treinamento adicional?
5. O sistema de incentivos é apropriado para os gerentes?
6. O processo de avaliação usado para avaliar gerentes é adequado?

IV. Funções na administração de vendas

A. Organização da força de vendas

1. Como a nossa força de vendas é organizada (por produto, por cliente, por território)?
2. Esse tipo de organização é apropriada, dadas as condições intra-organizacionais e extraorganizacionais?
3. Este tipo de organização adequadamente serve as necessidades de nossos clientes?

B. Recrutamento e seleção

1. Quantos vendedores nós temos?
2. Este número está adequado para os nossos objetivos e recursos?
3. Estamos servindo nossos clientes adequadamente com esse número de vendedores?
4. Como é determinado o tamanho da força de vendas?
5. Qual é o índice de rotatividade? O que temos feito para tentar mudar isso?
6. Temos fontes adequadas para obter bons candidatos? Não temos considerado algumas possíveis fontes?
7. Temos uma descrição de cargos para cada uma das funções em vendas?
8. Temos enumerado as necessárias qualificações na função de vendas? Elas têm sido atualizadas?
- Elas são determinantes no sucesso de vendas?
9. Nosso processo de seleção é financeiramente viável e apropriado?
10. Usamos uma bateria de testes psicológicos no nosso processo de seleção? Os testes são viáveis e confiáveis?
11. Nossos procedimentos de recrutamento e seleção satisfazem às condições de oportunidade de emprego?

C. Treinamento de vendas

1. Como nosso programa de treinamento é desenvolvido?
2. Estabelecemos objetivos para o treinamento antes de desenvolver e implementar o programa de treinamento?
3. O programa de treinamento é adequado considerando os objetivos e recursos disponíveis?
4. Que tipo de treinamento oferecemos atualmente aos vendedores?
5. O programa de treinamento necessita de revisão? Que áreas do treinamento precisam ser melhoradas ou devem receber menos ênfase?
6. Que métodos usamos para avaliar a eficácia dos nossos programas de treinamento?
7. Somos capazes de treinar internamente os vendedores atuais?
8. Temos um treinamento contínuo para vendedores atuais? Este está adequado?

D. Remuneração e despesas

1. Nosso plano de remuneração está de acordo com nossos objetivos à luz dos nossos recursos financeiros?

2. O plano de remuneração é justo, flexível, econômico e fácil de entender e administrar?
3. Qual é o nível de remuneração, o tipo de plano e a frequência de pagamento?
4. Os vendedores e gerentes estão satisfeitos com o plano de remuneração?
5. O plano de remuneração garante que os vendedores desempenhem as necessárias atividades de vendas?
6. O plano de remuneração atrai e retém bons vendedores?
7. O plano de despesas de vendas atende aos nossos objetivos de acordo com nossos recursos financeiros?
8. O plano de despesas é justo, flexível e fácil de administrar?
9. O plano de despesa assegura que as atividades de vendas necessárias são realizadas?
10. Podemos facilmente auditar as despesas incorridas pelo nosso pessoal de vendas?

E. Supervisão, moral e motivação

1. Que tipos de ferramentas de supervisão usamos? Elas são adequadas, dadas as nossas necessidades de supervisão?
2. Como tentamos motivar nossos vendedores? Quão bem-sucedidos temos sido?
3. O time de vendas é altamente motivado?
4. A moral da força de vendas é alta?
5. Temos feito tentativas conscientes para melhorar o moral e a *motivação* da nossa força de vendas? Temos tido sucesso?
6. Usamos ferramentas de *motivação* individuais ou em grupo?
7. Usamos incentivos tangíveis e intangíveis para *motivar* a força de vendas? Que incentivos *devem* ser enfatizados? Como *devemos* diminuir a ênfase?

F. Previsão de vendas

1. Temos um procedimento formal de previsão de vendas?
2. Quem está envolvido na previsão de vendas?
3. Quão efetivos e eficientes são os procedimentos de previsão de vendas em termos de tempo e acurácia?
4. Que métodos de previsão temos utilizado? Eles são apropriados para nossas necessidades?

G. Orçamento

1. Usamos procedimentos de orçamentação? Se não, por quê? Se sim, como esse procedimento é implementado?
2. Que orçamentos preparamos? Quão precisos somos em estabelecer esses orçamentos? Eles são *flexíveis*? Eles são usados na *avaliação* de vendas?
3. Tentamos seguir nossos orçamentos?
4. O orçamento ajuda a atingir nossos objetivos?

H. Quotas

1. Que tipo de quotas usamos? Elas são adequadas de acordo com nossos objetivos?
2. Somos orientados para volume de vendas ou lucro, considerando as quotas?
3. Nossas quotas são realistas, flexíveis, justas e alcançáveis?
4. Nossas quotas levam em consideração a experiência e formação de nossos vendedores, bem como diferenças em territórios, produtos e clientes?
5. Nossas quotas asseguram que as necessárias atividades de venda serão feitas?

I. Territórios de venda e roteamento

1. Como estabelecemos nossos territórios? Consideramos as diferenças relativas a produtos, vendedores, competitivas e topográficas ao estabelecer nossos territórios?
2. As definições dos territórios atuais permitem o alcance dos objetivos?
3. Nossos territórios estão alocados de maneira justa?
4. Usamos roteamento? Ele é necessário?
5. Como as rotas são determinadas? Quais são as informações necessárias para a construção de rotas?
6. Nosso roteamento é eficiente, considerando nossos recursos financeiros e de tempo?
7. Que tipo de roteamento usamos?

J. Análise de vendas

1. Que tipo de análise de vendas (por exemplo, volume de vendas, vendas por linha de produto, por cliente, por território) fazemos?
2. Como essa análise é feita? Com qual frequência? Quem faz a análise?
3. A análise é feita ocasionalmente ou é sistemática e periódica?
4. Usamos os resultados das análises de vendas? Como? Temos tido sucesso ao utilizar os resultados?

K. Análise de custo e rentabilidade

1. Que tipo de análise de custo fazemos?
2. Como essa análise é feita? Com que frequência? Quem faz a análise?
3. A análise de custo é ocasional ou é periódica e sistemática?
4. Usamos os resultados das análises de custos? Como? Temos tido sucesso ao utilizar os resultados?

L. Avaliação da força de vendas

1. Temos um procedimento sistemático para avaliar nosso pessoal de vendas? Quem faz a avaliação?
2. A avaliação está adequada em relação a nossos objetivos?
3. Que tipo de dimensão-chave usamos na avaliação? Elas são adequadas?
4. Quem estabelece os padrões de desempenho?
5. Os padrões de desempenho são justos, flexíveis e alcançáveis?
6. A avaliação é utilizada para estabelecer futuros objetivos para a força de vendas?
7. A avaliação é utilizada para punir, recompensar ou desenvolver o vendedor? Como?
8. Eles são freqüentes o suficiente?

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Dubinsky e Hansen (1981).

Resumo

Este capítulo colocou a fase final do modelo de planejamento e gestão de vendas que se refere aos esforços de controle. O primeiro deles tem relação com a identificação e minimização dos conflitos. Foi discutido que a origem dos conflitos está na diferença de metas, realidades, papéis e responsabilidades das partes. Os tipos de conflitos existentes são conflitos sobre política de vendas, vendas diretas, canais múltiplos, presença da concorrência e conflitos de domínio. Para minimizar conflitos é sugerido o aumento de troca de informações, a criação de regras claras e desenvolvimento equilibrado de poder. As formas existentes de controle são os

controles de atividades realizadas pelos vendedores e pelos seus resultados. O gestor deve construir os mecanismos combinando esses dois tipos. Acompanhar o plano de quotas deve ser o aspecto central do controle de vendas, desde que esteja completo. O capítulo sugere uma ferramenta de auditoria para realizar o diagnóstico de vendas.

Questões para discussão

1. O capítulo discutiu conflitos na área principalmente de vendas industriais. Para identificar a questão de identificação de conflitos e minimização pense em uma loja de *shopping center*. Quais os conflitos que podem existir entre os vendedores e como minimizá-los?

2. O controle de vendas pode dividir-se entre controlar atividades e resultados. Qual a relação disso com a definição do modo de governança em vendas, ou seja, representantes comerciais autônomos ou vendedores empregados da empresa?

3. Comente como um gerente regional de vendas pode auxiliar a empresa a aumentar o controle sobre a força de vendas.

Sites para visita e reflexão

<<http://www.process-controls.com>>.

<<http://www.businessgroupinc.com>>.

Minicase para discussão

Johnson & Johnson: Desafios em Vendas e Canais de Distribuição no Brasil

Este caso busca explorar os desafios presentes em Canais de Distribuição e Administração de Vendas e mostra como que a *Johnson & Johnson* tem enfrentado estes desafios, trazendo a discussão sobre a estratégia utilizada pela empresa.

1. A empresa

A Johnson & Johnson foi fundada nos EUA, no ano de 1886, na cidade de New Brunswick, em New Jersey. O primeiro produto lançado foi uma compressa cirúrgica asséptica, pronta para o uso, que reduzia a ameaça de infecção. Em 1919, iniciou sua expansão internacional, com a abertura de uma filial no Canadá. Dois anos mais tarde, a empresa deu o primeiro passo na diversificação de seus produtos, com o lançamento do BAND-AID®, uma de suas criações mais usadas e conhecidas. Atualmente são mais de 200 companhias, sediadas em 54 países em todos os continentes. Seus produtos são comercializados em mais de 175 países. Em 2002, a empresa faturou US\$ 36,3 bilhões, 12% a mais do faturamento obtido em 2001, com 62% deste valor no mercado doméstico. A empresa tem, atualmente, 108 mil funcionários.

Atuação no Brasil

A *Johnson & Johnson* do Brasil é uma das maiores afiliadas do grupo fora dos Estados Unidos. Sua chegada ao país foi em 1933 para atender o mercado brasileiro com produtos de uso hospitalar e doméstico, como algodão, gaze, esparadrapo e compressas cirúrgicas, entre outros. Naquela época o país ainda dependia de importação para esses tipos de produtos.

Hoje, a empresa é fabricante no país de 22 categorias de produtos e opera no mercado brasileiro um negócio de cerca de R\$ 1 bilhão anualmente, gerando cerca de 4 mil empregos diretos no complexo industrial de São José dos Campos (SP), o maior da América Latina, e 800 empregos na sede administrativa na cidade de São Paulo.

O complexo industrial de São José dos Campos com 150 mil metros quadrados de área construída, composta por 11 fábricas, um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, armazéns, oficinas, Centro Social, escritórios e outros setores.

A empresa está constantemente preocupada com a preservação do meio ambiente e foi reconhecida através da Certificação ISO 14001, a chamada "ISO Verde", que atesta o sistema de gestão ambiental de uma empresa, ou seja, sua capacidade de organizar, planejar, executar e avaliar processos que controlem o impacto de sua atuação, demonstrando seu comprometimento com a proteção ambiental.

2. Linha de produtos

Com o crescimento, a *Johnson & Johnson* foi se organizando em divisões e subsidiárias. Hoje, a empresa está estruturada em quatro grandes setores: produtos farmacêuticos, produtos OTC/nutracêuticos, produtos médico-hospitalares e produtos de consumo.

No Brasil, essas linhas de forma geral possuem 22 categorias de produtos, entre eles estão:

Absorvente higiênico	Desodorantes	Lubrificante interno
Absorvente interno	Emplastro	OTC
Absorvente para seios	Enxaguatórios	Panos descartáveis
Algodões	Escova dental	Preservativos
Cuidados com a pele	Fio e fita dental	Primeiros socorros
Cuidados com o bebê	Hastes flexíveis	Protetor de calcinhas
Cuidados com os cabelos	Incontinência	Protetor solar
	Lentes de contato	

3. Estratégia geral de negócios

Qualidade e *inovação* são as palavras que mais aparecem nos materiais da empresa, justificando seu crescimento ao longo de sua história.

Conforme a empresa coloca, a *Johnson & Johnson* do Brasil vem lançando produtos pioneiros no mercado local, como; BAND-AID® em 1947; o primeiro absorvente descartável do mercado brasileiro (MODESS®), em 1934; a primeira escova dental com cerdas de *nylon* (TEK®) lançada em 1936; o absorvente SEMPRE LIVRE®, em 1974; fio dental, COTONETES®, protetor diário de calcinha (CAREFREE®), absorvente interno (o.b.®), lançado em 1981; a

primeira fralda descartável com Flocgel, em 1989; e o protetor solar SUNDOWN®, entre outros produtos.

A empresa destaca que para isso detecta necessidades de capacitação do quadro funcional, efetua investimentos em infra-estrutura e desenvolve programas de esclarecimento ao consumidor. O Brasil dava, assim, os primeiros passos rumo à auto-suficiência na produção de material cirúrgico e hospitalar.

Conforme o *site* da empresa: "A Johnson & Johnson construiu e equipou laboratórios e unidades de fabricação e aumentou a diversidade dos seus produtos, destacados sempre pela qualidade e pelo pioneirismo. Alguns deles mudaram hábitos de higiene pessoal e influenciaram na melhoria da saúde da população brasileira."

4. O problema: distribuição e vendas no Brasil

Para a distribuição no Brasil de seus produtos, a Johnson & Johnson estava estruturada por divisões de produtos, ou seja, equipes de vendas especializadas em algumas categorias de produto que atendiam os canais de venda varejistas.

Com a estrutura comercial organizada por divisões de produtos, a empresa concentrava boa parte dos negócios na venda direta e cada cliente chegava a receber a visita de três vendedores, um para cada linha. Isso aumentava o custo de atendimento e também um baixo índice de resolução dos possíveis problemas que poderiam existir, porque o cliente tinha diversos "responsáveis".

A empresa possuía uma estratégia de vendas em que cerca de 2.000 clientes varejistas eram atendidos diretamente por vendedores da J&J e os demais pontos-de-venda no Brasil eram atendidos por distribuidores exclusivos e atacadistas.

Para esses outros clientes varejistas "que sobravam", não existia nenhuma estruturação por áreas. Era comum um cliente varejista receber ofertas de diferentes distribuidores e atacadistas com condições diferentes. Conforme foi colocado por um Gerente Nacional de Vendas: "O cliente varejista lidava com a cotação de oito preços, oferecidos por distribuidores e atacadistas, perdia seu tempo com leilão de venda e não desenvolvia o foco na venda." Ou seja, havia sobreposição de áreas e os distribuidores faziam guerra de preços, perdendo vendas e reduzindo margens. Existia conflito entre distribuidores de uma mesma empresa.

Outra fonte de problemas presente na área de vendas e distribuição era que a ausência de contratos com distribuidores dava margem a informalidade e uma não-clareza de "regras", motivando todo tipo de conflito.

No ano de 2000, 10% dos clientes concentravam 89% das vendas, enquanto 20% dos clientes representavam 9% dos negócios. O restante dos clientes, 70% em número, representava apenas 2% das vendas.

5. Como a empresa enfrentou o problema

Para enfrentar todos estes problemas de conflitos de distribuição e ineficiência da área de vendas da J&J, a empresa entrou em um projeto de reestruturação comercial.

Algumas das ações mais importantes de mudança podem ser destacadas. A área comercial que antes era estruturada por linha de produtos passa a ser estruturada por canais de distribuição, ou seja, por tipo de clientes. A empresa passou a ver o seu mercado como:

- *Key Accounts* (Carrefour, Pão de Açúcar, Sonae e Bom Preço - os maiores varejistas do Brasil);
- Varejos regionais (redes de farmácia e atacados generalistas);
- Distribuidores (trabalham com a linha completa).

Dentre esses clientes somente as *Key Accounts*, que somam um número de 230 clientes, são atendidas pela equipe de vendas da J&J (diretamente), o restante passou a ser atendida por distribuidores atacadistas.

Os distribuidores atacadistas passaram a ter regiões geográficas definidas, portanto evitando a competição pelo mesmo cliente. Cada distribuidor recebeu uma área para trabalhar e passou a ser responsável pelos resultados dela, exceto, logicamente, as *Key Accounts* reservadas para os vendedores da J&J. Para isso foi usado um *software* de geografia de mercado que cruzou os dados geográficos com o potencial de mercado para definir as áreas de atuação.

Os distribuidores passaram a receber um Manual de Operações como sendo um guia de trabalho, uma espécie de Manual de Vendas para o trabalho com os seus clientes varejistas.

Finalmente, a estrutura organizacional de vendas foi mudada, uma vez que antes era definida por produtos passou a ser definida por canais de distribuição, permitindo o trabalho diferenciado para cada um desses canais.

Com todas estas mudanças a empresa espera reverter estes problemas e conseguir reduzir custos, aumentar as vendas, por um melhor atendimento a clientes, melhor cobertura geográfica e menor nível de conflito.

- Desenhe a rede de distribuição da J&J, antes e depois do projeto de reestruturação, mostrando as empresas envolvidas.
- Sobre a estrutura antiga, faça uma síntese dos problemas existentes.
- No novo formato de distribuição e atuação dos vendedores, podem surgir novos conflitos? Que recomendações gerenciais poderiam ser feitas para que essa política de distribuição não gere novos problemas?

Para maiores informações do minicase, consultar as fontes:

- Site da empresa no Brasil: <www.jnjbrasil.com.br>.
- Site da empresa no EUA: <www.jnj.com>.
- Foco no Cliente: Integração da Johnson & Johnson com a rede de distribuidores exclusivos amplia a pulverização de produtos e gera Lucros. Revista *Distribuição*, 2001 (ABAD).
- Gol de Placa: Johnson & Johnson desenvolve novo conceito de parceria.
- Revista *Distribuição*, 2001 (ABAD).
- *IstoÉ Dinheiro*, 3 de julho de 2002.

Conclusões, Tendências e Desafios na Gestão de Força de Vendas

"Marketing nobre e força de vendas primo pobre!" "De vendedores para gerentes de relacionamento."

Em termos de marketing, diversas variáveis interferem no lucro das organizações. Pode-se falar que o lucro de uma empresa está intimamente ligado às variáveis macro-ambientais, entre as quais o ambiente político e legal (juros, protecionismo, restrições e regulamentações), o ambiente econômico (renda, consumo, inflação), o ambiente natural (escassez de insumos, chuvas, seca, temperaturas), o ambiente tecnológico (inovações, novas tecnologias, transferência de dados) e finalmente, o ambiente sociocultural (envelhecimento da população, pressão do tempo, entre outros).

Os resultados de uma empresa estão ligados também às estratégias que ela toma, desde diversificação de mercados, de produtos, seleção de mercados-alvo e posicionamento da sua oferta na mente dos consumidores.

Finalmente, os resultados de uma empresa em determinado período estão ligados à gestão das chamadas variáveis de controle em marketing, que são produtos (incluindo aqui os serviços agregados, as marcas e embalagens), as comunicações (propaganda, promoção de vendas, relações públicas e vendas diretas), a precificação e o trabalho com canais de distribuição. Por que não somar aqui o trabalho dos vendedores, ou a força de vendas? Esse livro buscou mostrar um método que elenca as diversas e complexas decisões desta variável de marketing.

O assunto força de vendas não tem um charme condizente com sua importância na atividade de marketing das empresas. Talvez pelo fato de as pessoas não gostarem dos vendedores. Associam ao estereótipo de um vendedor de automóveis usados que nos tenta passar para trás sempre, reportado no clássico artigo de Akerloff (1970), que tratava do mercado de carros usados (*The market for lemons*) para caracterizar o oportunismo nas transações de marketing. Ou nos pegajosos donos do "pois não", quando se entra em alguma loja, ou ainda, como foram chamados na introdução deste livro, os "vendedores de enciclopédia".

São poucos os autores que consideram força de vendas como uma das variáveis controláveis do marketing. São mais valorizados a nobreza de um processo de lançamento de novos produtos, o desafio de estabelecer uma marca de sucesso, a beleza de um projeto de embalagem, uma política de preços, um sistema de distribuição imbatível.

Esquece-se muito frequentemente do embaixador da empresa junto ao cliente: o vendedor. Este pode desde reverter uma situação perdida num extremo, como funcionar como um terrorista em outro extremo, destruindo absolutamente todo o trabalho feito anteriormente, desde o processo de compras de insumos da empresa, sua transformação e a atividade de marketing. Tudo fica na mão deste agente, em muitas empresas. Por exemplo, um vendedor de insumos agrícolas que não entende a característica técnica de um produto, que, combinada a um serviço que ele mesmo prestaria (mas não presta), resultaria em maior ganho para o produtor, joga fora todo o investimento em tecnologia, marca e diferenciação que a empresa fez.

Hoje, com os desafios de compressão de margens, de inteligência de marketing e de rápidas mudanças em mercados, a função da força de vendas expandiu nas organizações, e é

importante analisar estas mudanças. Dois fatores são fundamentais para a crescente importância da força de vendas nas empresas. O primeiro é a concentração que ocorre nos diversos setores. Isso gera cada vez mais grandes clientes que concentram muitas compras e representam uma parcela alta de uma empresa fornecedora para essa grande empresa. Manter esses clientes é fundamental. Aí entra o segundo ponto, que é a crescente importância de manter clientes através da criação de relacionamentos. Para gestão de relacionamentos, vendedores e gerentes comerciais são fundamentais. Recentemente passaram a chamar esses vendedores de gestores de relacionamento com contas especiais. Esse é o papel do vendedor do futuro!

O objetivo deste texto final é discutir o assunto força de vendas, dentro das decisões de marketing das empresas, colocando adaptações, tendências e reflexões nos temas estudados e na realidade das empresas brasileiras, retomando os pontos tratados no decorrer do livro. Serão basicamente construídos dois tópicos: o que a força de vendas pode fazer pela empresa e o que a empresa pode fazer pela força de vendas, visando mostrar sua importância.

O que a força de vendas pode fazer pela empresa

Como é o último elo de contato entre toda uma rede produtiva e o consumidor final, a força de vendas tem tido papel crescente nas organizações. Hoje se fala que vendedores podem ser responsáveis por volumes de vendas, criar novos clientes, vender mais aos atuais clientes, fortalecer relacionamentos de longo prazo, oferecer soluções, prestar serviços, ajudar a revender os produtos, ajudar o cliente a utilizar os produtos após a compra, entre outras. Algumas características merecem destaque:

Ajudar na coleta de informações do mercado: analisando as ferramentas de comunicação em 1995, podia-se dizer que o vendedor dispunha de um telefone e um fax. Dez anos depois, o vendedor tem telefonia celular com transmissão de dados, internet e intranet (rede da empresa podendo acessar e transmitir relatório de qualquer local). Isto faz com que seu papel na coleta de informações ganhe muita importância.

Gerenciar território: dever mapear e buscar constantemente a conquista de clientes dentro do seu território tentando superar metas colocadas pela empresa. Usar conceitos de segmentação para separar clientes de não clientes, de clientes da concorrência, entre outros.

Administrar clientes individuais: trabalhar no conceito em que todos os dados dos clientes são conhecidos, e a força de vendas fornece apoio de gestão dos negócios dos clientes. Porém, é de fundamental importância que estas informações e bases de dados voltem para as empresas. São comuns casos em que o vendedor ou representante sai da empresa e carrega consigo toda a carteira de clientes. Isto é uma ação natural, uma vez que o principal ativo que o vendedor possui é este relacionamento com o cliente, e caso a empresa não construa mecanismos de captura destas informações, isto acontecerá.

Analisar a concorrência em vendas: o vendedor possui importante papel em transmitir informações da concorrência para a empresa, em todos os itens de vendas. Visitando os pontos-de-venda, muitas vezes logo após um concorrente, toma contato com produtos da concorrência, verificando preços, movimentos, ações de comunicação, novos produtos, posição em gôndolas, ou seja, está na "praça de guerra".

Desenvolver vínculos com clientes: como alguém que está no local do cliente, diferentemente da matriz da empresa, a força de vendas pode colaborar com ações de relacionamento pessoal que os aproximem dos clientes. A empresa pode ajudar com benefícios

financeiros (ligados à frequência de compra), benefícios sociais (fazer o cliente pertencer a grupos) e outros, mas os vínculos estruturais são feitos pelos vendedores.

Vender eficazmente: realizar as atividades de prospecção e qualificação de clientes, estudar previamente as informações dos clientes, fazer pré-abordagem e abordagem, apresentação e demonstração, superação de objeções, fechamento e acompanhamento e manutenção das contas. O vendedor deve manter estes pontos sob controle e investir para que se desenvolva em cada um destes itens, onde não faltam informações.

Boxe 11.1 Quem influencia vendas do setor de Insumos?

Jóias da Coroa do Setor de Insumos Agrícolas

Chamamos de Jóias da Coroa algo que é de extrema importância, de valor superior. No mercado de insumos agrícolas, revendas agropecuárias são um canal fundamental para se chegar ao produtor. Empresas de insumos muito frequentemente vendem para as revendas e transferem a elas a responsabilidade da “entrega” do produto ao produtor rural.

Recentemente, uma balconista de uma loja agropecuária foi perguntada por um comprador “fantasma” sobre qual semente de pastagem deveria comprar. A resposta foi “Use essa porque é mais barata e mais fácil de aplicar...”. O produto indicado era o de menor qualidade e seguramente o de menor relação custo-benefício para o cliente. Existiam outras opções, mas a vendedora tinha essa pobre informação sobre esta linha de produtos. Todo o trabalho investido em qualidade do produto foi perdido.

Tal como balconistas em farmácias, vendedores em revendas agropecuárias são importantes influenciadores do comprador, que neste caso, ao invés de paciente, é o produtor rural. Projetos interessantes nesse sentido têm sido desenvolvidos, criando vínculos sociais, benefícios financeiros e capacitando esse pessoal, assim “conquistando” de forma legal e viável esse importante agente. A força de vendas da indústria de insumos que entende esse conceito, além de vender, deve ganhar este agente influenciador. Os planos de comunicação e força de vendas da indústria devem inserir este agente como público-alvo.

Gestão de agenda: um dos pontos mais difíceis de se trabalhar. Com a complexidade das exigências das empresas e as dificuldades de se acessar os clientes, uma luta permanente é para que a força de vendas foque seu tempo nas atividades de maior captura de valor, ou seja, planejando e vendendo. A tecnologia deve se orientar para possibilitar este foco. Perda de tempo em marcar visitas, espera de clientes nos escritórios, viagens e visitas canceladas, preenchimento de relatórios com excesso de informações (que muitas vezes acabam não sendo usadas) devem ser fortemente combatidas com o apoio da tecnologia e de profissionais de suporte. Má gestão de agenda prejudica fortemente a empresa, o vendedor e, por que não, o cliente.

Estes são alguns pontos em que a força de vendas deve colaborar permanentemente com a empresa. Agora serão vistos pontos em que a empresa deve atuar para a força de vendas, em benefício do marketing. Aqui serão revistos os pontos centrais discutidos ao longo do livro. De nada adianta possuir bons vendedores se na verdade a empresa não estiver preparada para as novas tendências, aplicando um método de planejamento adequado.

O vendedor não deve se sentir só. É desestimulante sentir que o potencial pessoal é muito superior ao da empresa. Para isto, uma série de fatores devem ser liderados pelas empresas em vendas, listados a seguir. Cabe repensar sobre estes pontos:

Papel central integrador de vendas com outras variáveis de marketing: cabe à empresa adequar o planejamento e organização de vendas ao planejamento estratégico de marketing da

empresa. Se os objetivos de vendas são arrojados, deve-se ter equipe para atingi-los. Se produtos são complexos, a estrutura de vendas deve estar ajustada a estes. Se canais têm necessidades distintas, vendedores devem estar preparados para atendê-los. A força de vendas deve estar fortemente ligada nas ações de comunicação da empresa. É comum ver vendedores ficarem sabendo de ações de comunicação através dos clientes, passando vergonha e mostrando total falta de coordenação de fluxos de informação dentro da empresa. Em preços, é fundamental que a força de vendas saiba suas responsabilidades e autorizações de negociações, descontos e outros.

Definição das quotas de vendas: estas devem ser suficientemente altas para motivar, mas cuidado para não serem impossíveis, trazendo frustração na equipe. Devem estar ajustadas ao que se espera do mercado e do ambiente externo. As quotas transmitem ao vendedor o que a empresa espera dele. Simplesmente cobrar volumes de vendas já não é suficiente. Rentabilidade, satisfação de clientes, atividades de pós-venda, entre outras atividades, podem compor um plano de objetivos que represente de fato o que a empresa espera do vendedor.

Coordenação geral inovadora e política local: a empresa deve organizar reuniões anuais gerais e reuniões regionais de vendas onde as informações possam ser trocadas e a interação possa prevalecer, trazendo aproximação física entre as pessoas, treinamento e estímulo do sentimento de times. Fora isto, a alta gestão deve ir ao mercado, acompanhando o vendedor em algumas visitas, sentindo o dia-a-dia das atividades.

Definição de territórios de vendas: esta definição é de extrema importância, pois territórios bem definidos trazem aos vendedores boa moral, cobertura, avaliação e controle. Como desenhar este território? Diversos *softwares* e bases de dados estão disponíveis hoje para auxiliar a empresa. Vem sendo chamado de geografia econômica de mercados.

Boxe 11.2 *Atenção: O que o gerente de vendas fala é diferente do que o vendedor entende...*

Mecanismos de Incentivo

Um plano de quotas diz sem palavras o que a empresa espera de um vendedor. Recentemente uma palestrante insistia que representantes comerciais de uma empresa de rações deveriam visitar clínicas veterinárias para vender rações para cães e gatos. Ela dizia: "Eles são difíceis, comprem pouco e irão fazê-los esperar", mas são importantes agentes formadores de opinião, por isso visitem... Do outro lado estava o representante comercial pensando "sou remunerado pelo total de vendas que faço....por que visitar clínicos veterinários?"

Ao invés de dizer "visitem clínicas veterinárias", a opção poderia ter sido incluir clínicos cadastrados (ou inseridos em um programa de relacionamento da empresa) em um plano de quotas em que uma das variáveis é a conquista desse importante formador de opinião nesse mercado.

Outro exemplo. Uma empresa de agroquímicos avalia a porcentagem de acerto da previsão de vendas como uma das variáveis de bonificação. Recentemente, os planos de quotas têm ficado mais refinados e estão vinculados ao plano de remuneração. Ou seja, ao invés de dizer "pensem bem sobre a previsão de vendas", é fornecido um incentivo claro nessa direção. E sua empresa, o que ela espera da força de vendas, seu plano de quotas e remuneração, diz a mesma coisa?

Definição da remuneração: esta contém uma parte fixa e variável. O fixo dá tranquilidade à equipe. O montante variável pode ser baseado em conquista de novos clientes, clientes atuais, entrega de informações. A remuneração se completa com pagamentos de incentivos, de

comissões e de benefícios visando sempre obter um esforço adicional, tranquilidade e fidelidade dos bons da equipe.

Criatividade para promover constantemente a motivação em vendas: está claro que motivação leva a esforço, que leva a desempenho, que leva a remuneração e satisfação. Cabe à empresa criar diariamente mecanismos para estimular a motivação nas equipes.

Decisão de usar representantes autônomos (externos à empresa) ou vendedores contratados: representantes autônomos têm como característica o fato de combinar (ou não) produtos de outras empresas. Normalmente podem ser da região, obtendo então força de vendas especializada, podendo trazer custos menores. Pelo fato de serem responsáveis por seus negócios, podem ser mais empreendedores. Já os vendedores contratados permitem maior controle, menores riscos trabalhistas, fazem outras ações não diretamente relacionadas a vendas, querem progressão na empresa e são estimulados a ter mais conhecimento sobre os produtos.

Verificação de ações cooperadas em vendas com concorrentes: estas podem visar à proteção do mercado, lutar pela formalização do mercado, compartilhar investimentos que não representem ameaça direta à concorrência entre as empresas (por exemplo, um mesmo programa de qualidade), ações de vendas visando aumentar o mercado para todos, entre outras.

Verificação de ações cooperadas em vendas com outras empresas que atendem aos mesmos mercados> não concorrentes: a empresa deve buscar compartilhar equipe de vendas em que seus produtos não sustentam um vendedor exclusivo, bem como compartilhar representantes comerciais, ações de treinamentos, trocarem informações de vendas e bancos de dados, por exemplo, de inadimplência.

Gestão dos conflitos em vendas: diversos são os assuntos que criam conflitos em vendas. Começar a distribuir em canais múltiplos pode levar a uma repartição do território alocado ao vendedor. Concorrência com vendas diretas da empresa produz o mesmo efeito. Definição de quotas e objetivos quantitativos de vendas sempre são fontes de conflito, bem como as comissões. Em síntese, a empresa quer trabalho bem feito e barato, e o vendedor ou representante quer altas margens e trabalho adequado. Conflitos devem ser resolvidos no diálogo e na construção permanente de relacionamentos.

Recrutamento, seleção e treinamento de vendedores: tarefa de grande importância. Vendas, pelo desgaste natural de viagens, da convivência permanente com riscos, da ansiedade, do permanente vislumbrar de novas oportunidades, é uma área que gera grande rotatividade de funcionários. Normalmente, quando sai um funcionário o prejuízo à empresa é grande. Deve existir política de recrutamento, seleção e treinamento já antecipando as taxas de rotatividade existentes, ou seja, preparar pessoal para vagas que irão aparecer. O treinamento deve ser constante, para que vendedores possam ter sempre as inovações em gestão existentes.

Controles: cabe à empresa efetuar rígidos controles. A força de vendas tem grande potencial de gastos. Estes controles devem envolver número de pedidos, pedido médio, número de pedidos cancelados, número de clientes ativos, número de novos clientes, número de clientes perdidos, de clientes prospectados, de visitas, de dias trabalhados, de visitas por dia, tempo de vendas, despesas totais, comunicações recebidas, ações de comunicação realizadas, entre outros.

Em síntese, estes foram alguns pontos que são responsabilidades das empresas na gestão de sua força de vendas. Mostram quanto pode ser feito nesta área para a melhoria do marketing das empresas.

Hoje, um recurso humano desejável para as organizações é um que tenha 4 C's: caráter, competência, comprometimento e criatividade. Em termos de *caráter*, o comportamento ético, que se traduz na aceitação de princípios de respeito ao ambiente institucional (leis) e ao respeito pessoal, pode ser aprimorado nas pessoas, com diferentes reflexos.

Em termos de *competência*, o desenvolvimento da força de vendas se dá através do estudo, do acesso a ferramentas, a técnicas e a novos padrões e procedimentos. Cabe aqui mostrar os caminhos e incentivar os recursos humanos para que possam atingir competência diferencial.

Em termos de *comprometimento*, deve-se ressaltar que nada adianta o criativo e competente se o mesmo não se compromete. Deve agarrar as metas e estar presente quando solicitado. Chamar para si a responsabilidade. Controles rígidos pela empresa auxiliam no comprometimento, mas mais ainda desenvolver o espírito onde a vida da força de vendas é seu trabalho.

Finalmente, a criatividade envolve também um desenvolvimento permanente. Organizações cada vez mais têm problemas que precisam ser resolvidos. Gestores de equipes querem comandados que sejam criativos para proporem mudanças, resolverem problemas de forma inovadora. Fica como tarefa de casa, nas implicações gerenciais deste texto, trabalhar na agenda colocada pelos itens listados no capítulo. Muitas ações podem ser feitas para que a força de vendas possa efetivamente contribuir no marketing das empresas. Alguns estão fazendo e já colhendo resultados.

Os autores agradecem as empresas BASF, NETAFIM, LAGOA DA SERRA, WOLF SEEDS DO BRASIL, FRI-RIBE, ORSA EMBALAGENS, COOPERCITRUS e NOVA AMÉRICA pela importante parceria no desenvolvimento de ferramentas e aplicações em canais de distribuição e vendas no setor de insumos no Brasil.

Bibliografia

ALBERS, S. Sales-force management. In: BLOIS, K. CEEd.). *The Oxford textbook of marketing*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

_____. The choice between employed salespersons and independent manufacturer representatives. In: ALBACH, H.; BROCKHOFF, K.; EYMANN, E.; JUNGEN, P.; STEVEN, M.; LUHMER, A. CEEd.). *Theory of the Firm*. Berlin: Erich Gutemberg's Foundations and Further Developments, Springer 2000b.

ANDERSON, E. Selling efficiency and choice of integrated or independent sales force: a test of darwinian economics. *Marketing Science*, 34, p. 599-618, May 1988.

_____. Strategic implications of darwinian economics for selling efficiency and choice of integrated or independent sales forces. *Management Science*, v. 34, nº 5, p. 599-618, May 1988.

_____. The salesperson as an outside agent or employee: a transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4, p. 234-254. Summer 1985.

_____; WEITZ, B. A. Make-or-buy decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review*, p. 3-19, Spring 1986.

ATKINSONS, T.; HIGGINS, T. L. Evaluation obstacles and opportunities. *Forum Issues Special Report*, Feb. 1988.

AVLONITS, G.; PANAGOPOULOS, N. An examination of the impact of salesforce automation on salesforce performance. Publicado no *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?* Murcia: Universidad de Murcia, 18-21, May 2004.

AXELROD, R. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books, 1984. 223 p.

AZEVEDO, P. F. *Integração vertical e barganha*. 1996. Tese (Doutoramento) - Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BARZEL, Y. *Economic analysis of property rights*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

BASU, A. K.; LAL, R.; SRINNASAN, Y.; STAELIN, R. Salesforce compensation plans: an agency theoretic perspective. *Marketing Science*, v. 4, nº 4, Fall 1985.

BERMAN, B. *Marketing channels*. New York: John Wiley; 1996. 663 p.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press, 1991.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *The economics of strategy*. New York: John Wiley; 2000. 644 p. BONOMA, T. Y. Case Research in marketing: opportunities, problems, and a processo *Journal of Marketing Research*, v. XXII, p. 199-208, May 1985.

BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 32-46, 1993.

CHONKO, L. B.; ENIS, B. M.; TANNER, J. F. *Managing salespeople*. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992. 732 p.

- CHURCHILL, A. G.; FORD, N. M.; WALKER, O. c.; JOHNSTON, M. W; TANNER, J. F. *Sales force management*. 6. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.727 p.
- COBRA, M. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1994.492 p.
- COREY, E. R.; CESPEDES, F. Y.; RANGAN, Y. K. *Going to market: distribution systems for industrial products*. Boston: Harvard Business School, 1989. 394 p.
- COUGLAN, A.; NARASINHAN, C. An empirical analysis of sales force compensation plans. *Journal of Business*, V. 65, nº 1, 1992.
- COUGLAN, A. et al. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRAVENS, D. W The changing role of the sales force. *Marketing Management*, v. 4, nº 2, p. 49-57, Fa111995.
- ___ ; INGRAN, T. N.; LAFORGE, R. W; YOUNG, C. E. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, V. 57, p. 47-59, Oct. 1993.
- CZINKOTA, M. R. (Org.) *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 557p.
- DALRYMPLE, D. J.; CRON, W L. *Sales management: concepts and cases*. 5. ed. New York: John Wiley; 1995. 798 p.
- DARMON, R. An extended model of the relationship between salespeople's performance and job satisfaction. Publicado no *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?* Murcia: Universidad de Murcia, 18-21 May 2004.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal ofMarketing*, v. 61, p. 35-51, Apr. 1997.
- DUBINSKY, A. J.; HANSEN, R. W The salesforce management audit. *California Management Review*, v. XXlv, nº 2, p. 86-95, Winter 1981.
- DWYER, S.; HILL, J.; MARTIN, W An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogeneous goods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. XX, nº 3, p. 151-159, Summer 2000.
- FARLEY, J. U. An optimal plan for salesmen's compensation. *Journal of Marketing Research*, 1, p. 39-43, May 1964.
- FRIEDMAN, L. G.; FUREY, T. R. *The channel advantage*. Londres: Butterworth Heinemann, 1999.228 p.
- FUTRELL, C. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003. 521p.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in byer-seller relashionships. *Journal of Marketing*, v. 58, 1994.
- HESCHEL, M. S. Effective sales territory development. *Journal ofMarketing*, p. 39-43, Apr. 1977.
- HONEYCUTT, E. D. Sales management in the new millennium: an introduction. *Industrial Marketing Management*, v. 31, p. 555-558, 2002.
- INGRAM, T. N.; BELLENGER, D. N. Motivational segments in the sales force. *California Management Review*, v. XXlv, nº 3, p. 81- 88, Spring 1982.
- ___ ; LAFORGE, R. W *Sales management: analysis and decision making*. 2. ed. Orlando: HBJ, 1992. 632 p.
- ___ ; ; LEIGH, T. W Selling in the new millennium: a joint agenda. *Industrial Marketing Management*, v. 31, p. 559-567,2002.

- KOTLER, F. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 763 p.
- KRAFFT, M. An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems. *Journal of Marketing*, v. 63, p.120-134, July 1999.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LODISH, L. M. CALLPLAN. An interactive salesman's call planning system. *Management Science*, v. 18, nº 4, Part II, p. 25-40, 1971.
- MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. *Gerência de produtos*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, A C. *A Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997. 371 p.
- NEVES, M. F. A década do agronegócio. *O Estado de S. Paulo*, p. B2, 16 jan. 2004.
- _____. Marketing and network contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*, v. 3, nº 1, May 2003.
- . *Um modelo para planejamento de canais de distribuição*. 1999. 144 f. Tese (Doutoramento) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ; CASTRO, L. T. *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. São Paulo: Atlas, 2003. 363 p.
- _____; BOMBIG, R. T. *Mudanças no ambiente de vendas de insumos agropecuários*. Anais do XXXIX Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia Rural. Recife, jul. 2001.
- OLSON, E. M.; CRAVENS, D. W; SLATER, S. F. Competitiveness and sales management: a marriage of strategies. *Business Horizons*, p. 25-30, Mar.! Apr. 2001.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIERCY, N. F.; CRAVENS, D. W; MORGAN, N. A. Relationships between sales management control, territory design, sales force performance and sales organization effectiveness. *British Journal of Management*, v. 10, p. 95-111, 1999.
- PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- RANDALL, E. J.; RANDALL, C. H. Review of salesperson selection techniques and criteria: a managerial approach. *International Journal of Research in Marketing*, v. 7, p. 81-95, 1990.
- RANGASWAMY, A; SINHA, P.; ZOLTNERS, A. An integrated model-based approach for sales force structuring. *Marketing Science*, v. 9, nº 4, p. 279-298, Fall1990.
- ROBINSON, P. J.; FARIS, C. W; WIND, Y. *Industrial buying and creative marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967.
- ROGERS, L. *Administração de vendas e marketing*. São Paulo: Makron Books, 1993. 389 p.
- ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. New York: The Dryden Press, 1999. 688 p.
- . Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. *Journal of Marketing*, 37, p. 28, July 1973.
- RYANS, A. B.; WEINBERG, C. B. Territory response sales models: stability over time. *Journal of Marketing Research*, v. 24, p. 229-233, May 1987.
- o Sales force management. *Integrating research advances*, v. XXIV, nº 1, p. 75-89, Fall 1981.
- SEMENICK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995. 337 p.

- SHAPIRO, B. et al. *Conquistando clientes*. São Paulo: Makron Books, 1995. 365 p.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. L. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. Tradução Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p.
- SHIMP, T. *Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communication*. New York: South Western College Publishing, 2002.
- SINHA, P.; ZOLTNERS, A. A. Sales-force decision models: insights from 25 years of implementation. *Interfaces*, v. 31, May/June 2001.
- SRIVASTAVA, R.; RANGARAJAN, D. Salesperson job perception and the feedback-satisfaction relationship. *Proceeding of the 33rd EMAC Conference, Worldwide Marketing?* Murcia: Universidad de Murcia, 18-21, May 2004.
- TANNER, J. E; DUDLEY, G. W. Why do salespeople sell. *Baylor Business Review*, v. 21, nº 11, p. 44, FaU 2003.
- WEISS, A M.; ANDERSON, E. Converting from independent to employee salesforces: the role of perceived switching costs. *Journal of Marketing Research*, v. XXIX, p. 101-115, Feb. 1992.
- WEITZ, B. A; CASTLEBERRY, S. B.; TANNER, J. E *Selling: building partnerships*. New York: McGraw Hill, 2004. 627 p.
- WINER, L. The effect of product sales quotas on sales force productivity. *Journal of Marketing Research*, v. X, 180-183, May 1973.
- ZEYL, A. An analytical framework of selling situations within relationships and their impact on the role of the sales force. *Proceedings of the 18th Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Dijon, France, 2002.
- ZOLTNERS, A A; LORIMER, S. E. Sales territory alignment: an overlooked productivity tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. XX, nº 3, p. 139-150, Summer 2000.
- ___ ; SINHA, P.; ZOLTNERS, G. A *The complete guide to accelerating salesforce performance*. New York: Amacom, 2001. 474 p.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. C. (Org.) *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. 361 p.

Nota Sobre o PENSA

O PENSA é uma organização que integra os Departamentos de Economia e Administração da FEA-USP, São Paulo e Ribeirão Preto e a ESALQ/USP. Foi criado pelos Professores Decio Zylbersztajn e Elizabeth Farina e instalado pelo Reitor da Universidade de São Paulo em 17 de junho de 1990. Sua finalidade é promover estudos de estratégias aplicados ao *agribusiness* brasileiro. Tem como missão criar um espaço interativo entre alunos, professores e lideranças do *agribusiness* nacional, por meio da pesquisa, ensino e extensão.

Os objetivos são estudar a dinâmica do Sistema Agroindustrial, fornecendo subsídios à tomada de decisão e ao planejamento estratégico de organizações privadas e públicas, identificando as principais tendências dos negócios agroindustriais, visando, sobretudo, à inserção competitiva do Brasil no Agribusiness internacional e, com isso, contribuindo para formar e capacitar recursos humanos para a gestão.

O método de trabalho do PENSA fundamenta-se na análise sistêmica dos negócios agroindustriais, aportada pelo programa no Brasil desde 1991, focalizando especialmente as interfaces e redes criadas, entre os diversos setores (insumos, agropecuária, indústria, distribuição). Essa abordagem reconhece a dinâmica própria de cada um dos setores e as limitações impostas pelas suas inter-relações tecnológicas e econômicas. A metodologia é complementada ainda por dois princípios: a análise das questões que circunscrevem o processo decisório das organizações e preocupação em aproximar a Universidade do meio empresarial.

As atividades de pesquisa e extensão realizadas geram uma série de publicações que tem por objetivo divulgar o conhecimento adquirido na análise dos sistemas agroindustriais. A base de publicações do PENSA é composta de Livros, *Working Papers*, *Papers* Apresentados em Congressos, *Papers* Publicados em Revistas com *Referee*, Teses e Dissertações, Relatórios de Projetos, além dos Estudos de Caso.

ENSINO

O PENSA tem ampla experiência no ensino de disciplinas aplicadas aos agronegócios. Os diferenciais de qualidade dos cursos do PENSA estão respaldados em uma bagagem muito consistente de experiências reais vividas pelos seus membros. Essas experiências vão desde contatos estreitos com as empresas dos agronegócios, na confecção de projetos estratégicos e setoriais, até a elaboração de estudos de caso com amplo uso didático.

Com uma mescla de professores acadêmicos, pesquisadores e profissionais com ampla experiência de campo, os cursos do PENSA procuram atender às necessidades das empresas, cooperativas e instituições. A área de educação continuada atua em quatro frentes: curso PENSA de *Agribusiness*, Cursos MBA *in house* para Empresas e Cooperativas, Universidade Corporativa e Seminários PENSA de Agronegócios.

ATIVIDADES DE EXTENSÃO E CONSULTORIA

A característica básica das atividades de consultoria do PENSA é integrar os conceitos teóricos que fundamentam o trabalho acadêmico à realidade da prática empresarial vivenciada pelas organizações. Em essência, a competência básica é o desenvolvimento de metodologias para aplicação nos negócios agroindustriais, incluindo estratégias privadas e políticas públicas. As principais linhas de atividades do PENSA junto a empresas e organizações do *agribusiness* são: Coordenação de Sistemas Agroindustriais; Governança Corporativa; Gestão Estratégica em Empresas Agroindustriais; Competitividade no *Agribusiness*; Planejamento e Gestão de Marketing; Análise e Planejamento de Canais de Distribuição; Gestão Estratégica em Cooperativas; Assessoria em Marketing; Reestruturação de Associações de Interesse Privado e Estudos Setoriais.

Entre os principais clientes do PENSA nestes 12 anos encontram-se a Associação Brasileira da Indústria Torrefadora do Café (Abic), o International Finance Corporation (IFC), O Grupo Orsa (papel e celulose), a *Monsanto* (defensivos), *Boehringer Ingelheim* (veterinários), *Tigre* (tubos e conexões), *Netafim* (irrigação, multinacional israelense), *Batavo* (alimentos), *Aurora* (alimentos), *Lagoa da Serra/ Holland Genetics* (multinacional holandesa), *Roche* (vitaminas), *Lloyds Bank* (análises setoriais), *Algar* (agroindústria), *Vallée* (produtos veterinários), *Crystalsev* (sucro-alcooleiro), *Supermercados Big/Real* (Varejo), *Arby's* (foodservice), *Sanavita* (alimentos funcionais), *Boehringer* (produtos veterinários), *Fundecitrus/Abecitrus* (exportadores de citrus), *Illy Cafè* (café expresso - multinacional italiana), a Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (Abiove), o Sindicato da Indústria do Frio no Estado de São Paulo (Sindifrio), JETRO (Japan Trade Organization), Ministério das Relações Exteriores da Holanda, COOPERRITA (Cooperativa Agropecuária de Santa Rita do Sapucaí/MG), SEBRAE/SP, a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (Ocesp), a Cooperativa dos Cafeicultores de Guaxupé (Cooxupé), a Coopercentral (Frigorífico Aurora), a Refinadora de Óleos Brasil, Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas (Ipea), CACCER, FEBEC/ABECAPÉ, Nestlé, Instituto Nacional do Plástico (INP), Gerência de Planejamento do Estado do Maranhão (Geplan), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), Jari Celulose, J. Macedo Alimentos.

A produção do PENSA pode ser encontrada na web

<www.pensa.org.br>.

Nota Sobre os Autores

LUCIANO THOMÉ E CASTRO

É Administrador de Empresas formado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade em 2002, Mestre com dissertação sobre Administração de Vendas (2004). Especialização em Administração de Vendas na Alemanha em 2004, pesquisador visitante do Departamento de Novas Mídias, Inovação e Marketing da Universidade de Kiel, Alemanha, em 2004. Em 2000, cursou matérias e desenvolveu projetos no Management Studies Group, na Universidade de Wageningen, Holanda.

No setor privado, desde 1999, desenvolve projetos privados e pesquisas nas áreas de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing, Planejamento de Canais de Distribuição e principalmente Gestão de Vendas:

- planejamento e gestão estratégica de marketing para a Lagoa da Serra de 2000 a 2003;
- reestruturação de canais e planos de incentivo para distribuidores para a Netafim do Brasil de 2001 a 2004;
- planejamento de Marketing para a Wolf Seeds do Brasil/Naterra em 2004/2005;
- planejamento de canais de distribuição para a Basf em 2003 e acompanhamento de canais no programa "Cada vez mais Basf";
- planejamento de vendas (redefinição de políticas de venda e gerenciamento) e canais de distribuição para a Orsa em 2002;
- treinamento de vendas e marketing de relacionamento para as equipes de vendas da Fri-Ribe (alimentação animal);
- planejamento e gestão estratégica para a cadeia do trigo no Brasil em 2003.

Em termos de ensino e palestras, desde 2003 é professor de Marketing e Marketing Internacional no Departamento de Administração das Faculdades COC em Ribeirão Preto. Lecionou cerca de seis disciplinas de graduação.

É professor da disciplina Administração de Vendas nos cursos MBA da Fundace (MBA em Marketing e MBA em Administração) e dos cursos do PENSA *in-house*, em empresas como Coopercitrus, Nova América, Cocan e Banco do Brasil.

É autor/co-autor e organizador de cinco livros: *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*; *Marketing & exportação*; *Estratégias para o trigo no Brasil*; *Planejamento de vendas*; *Planejamento e gestão estratégica de marketing* (pela editora Atlas, os três últimos no prelo). Tem cerca de 30 artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, como *Italian Food & Beverage Technology*, *Flussiges Obst (German Fruit Processing Journal)* e *Marketeer (Revista Portuguesa do Marketing)* e em anais de congressos internacionais. Publica anualmente no Congresso da Sociedade Européia de Marketing, no do International Marketing and Purchasing Group e no da Associação Mundial de Agribusiness.

Participou de congressos no exterior, com destaque para as reuniões da Sociedade Européia de Marketing (Braga, Portugal, 2002; Murcia, Espanha, 2004), da Associação Mundial de Agribusiness (Noordwijk, Holanda, 2002; Montreux, Suíça, 2004). Participou de diversos congressos realizados no Brasil.

MARCOS FAVA NEVES

É Engenheiro Agrônomo formado pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da USP em 1991, Mestre com dissertação sobre Estratégias de Arrendamento Industrial (1995) e Doutor em Administração de Empresas pela FEA/USP (1999), com tese sobre Planejamento de Canais de Distribuição. Pós-graduado em Agribusiness e Marketing Europeu na França (1995) e em Canais (*Networks*) de Distribuição na Holanda (1998/1999). Livre-docente pela Universidade de São Paulo em 2004 com tese sobre Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing.

No setor privado, desde 1992, coordenou/desenvolveu projetos privados e pesquisas nacionais e internacionais nas áreas de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing (com ênfase em *networks*, alianças *estratégicas*, *joint-ventures* e estratégias ligadas a canais de distribuição e vendas). Realizou:

- planejamento e gestão estratégica para a cadeia da laranja no Brasil LaranjaBrasil, em 2004; para a cadeia do trigo no Brasil, em 2003;
- planejamento e gestão estratégica de marketing para a Lagoa da Serra de 2000 a 2003, para a Netafim do Brasil de 2001 a 2004, para a Wolf Seeds/Natterra em 2004/2005;
- análise de cenários para o grupo Zillo Lorenzetti em 2004; projeto de *joint-venture* para a Tigre em 2004;
- planejamento de canais de distribuição para a Basf em 2003; para a Orsa em 2002;
- projeto de criação/planejamento estratégico da Crystalsev; *joint-venture* de sete usinas em São Paulo (sucro-alcooleiras) em 1997;
- projetos também para as seguintes empresas: Vallée (produtos veterinários), Supermercados Big/Real (varejo), Arby's (*food service*), Sanavita (alimentos funcionais), Boehringer (produtos veterinários), Illy Caffè (café expresso - multinacional italiana), Fri-Ribe (alimentação animal), J. Macedo Alimentos (Dona Benta), Nestlé (alimentos), Elanco (saúde animal);
- elaborou o projeto de criação e é o atual coordenador do curso de pósgraduação MBA aberto em Marketing da Fundace desde 2000 (classificado pela Revista *Você S.A.* como o melhor do Brasil em 2003);
- elaborou o projeto de criação e é o atual coordenador do MBA aberto e *incompany* em Agronegócios da Fundace em 2004 (www.fundace.org.br).

Em termos de ensino e palestras, desde 1995 é professor de Planejamento, Estratégia e Marketing no Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo - Campus de Ribeirão Preto, SP - e também na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/ USP) de 1996 a 2001. Lecionou mais de dez disciplinas de graduação e pós-graduação no período. Professor em cursos de especialização nas principais Fundações que dão apoio à Universidade de São Paulo desde 1996. Foi paraninfo dos formandos em Administração da FEA-RP/USP em 2001, professor homenageado em 2000 e 2002. Foi professor homenageado pelos formandos no MBA Marketing da Fundace em 2001, 2002 e 2003. Professor homenageado seis vezes pela Coordenação do MBA da Fundação Instituto de Administração, ligada à FENUSP, nos cursos de Marketing de Serviços, Marketing, Tecnologia, Inovação e Conhecimento em 2002, 2003 e 2004 como o professor com a melhor avaliação feita pelos alunos ao longo do programa. Realizou abertura de diversas convenções anuais de vendas de empresas e reuniões temáticas ou de planejamento estratégico, com

destaque para Basf (2004), Nova América (2004), Elanco (2003), Lagoa da Serra (2002), DuPont (2000).

Em gestão no setor público, foi coordenador/chefe do Departamento de Administração da FEA-USP em Ribeirão Preto (2001/2002), período em que o curso de Administração manteve a primeira colocação no Brasil no exame nacional de cursos (Provão), em que foram criadas/abertas vagas na pós-graduação *stricto sensu* em Administração e implementado o estágio social obrigatório para os alunos de Administração.

É autor/co-autor e organizador de onze livros: *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*; *Marketing & exportação* e *Marketing na nova economia*; *Estratégias para o trigo no Brasil* e *Estratégias para a laranja no Brasil*; *Planejamento de vendas* e *Planejamento e gestão estratégica de marketing* (pela editora Atlas, os três últimos no prelo); *Economia e gestão de negócios agroalimentares*; *Alimentos, novos tempos e conceitos na gestão de negócios*; *Estudos de caso em agribusiness* e *Agribusiness europeu* (Pioneira Thomson Learning). Tem 52 artigos publicados em periódicos internacionais, como o *Journal of Business and Industrial Marketing*, *Journal of Chain and Network Science*, *Italian Food & Beverage Technology*, *Flussiges Obst (German Fruit Processing Journal)* e *Marketeer (Revista Portuguesa do Marketing)*, e em anais de congressos internacionais. Frequenta e publica anualmente no Congresso da Sociedade Européia de Marketing, no do International Marketing and Purchasing Group e no da Associação Mundial de Agribusiness. No Brasil, tem 27 artigos publicados em revistas indexadas, 46 artigos em revistas especializadas, 54 artigos publicados em anais de congressos e de negócios, além de 37 artigos em opiniões econômicas dos jornais *O Estado de S. Paulo*, *Gazeta Mercantil*, *Folha de S. Paulo*. Tem 46 resumos publicados no Simpósio de Iniciação Científica da USP. Escreve mensalmente para o jornal *O Estado de S. Paulo*.

Membro da Academia Européia de Marketing, da Associação Americana de Marketing, da Associação Mundial de Agribusiness e de Associações Latino-americanas e Brasileiras de Marketing e Agribusiness. Membro do International Board da Associação Mundial de Agribusiness (mandato de 2003 a 2006). Membro dos conselhos editoriais do *Journal of Business and Industrial Marketing*, *Journal of Chain and Network Science*, *Supply Chain Management*. Membro do conselho de orientação da Lagoa da Serra/Holland Genetics e do Serviço de Informação da Carne (SIC).

Participou de congressos no exterior, com destaque para as reuniões da Sociedade Européia de Marketing (Berlim, Alemanha, 1999; Bergen, Noruega, 2001; Braga, Portugal, 2002; Murcia, Espanha, 2004), da Associação Mundial de Agribusiness (Caracas, Venezuela, 1994; Paris, França, 1995; Cancún, México, 1996; Jacarta, Indonésia, 1997; Punta del Leste, Uruguai, 1998; Florença, Itália, 1999; Chicago, EUA, 2000; Noordwijk, Holanda, 2002; Cancún, México, 2003; Montreux, Suíça, 2004). Participou de congressos realizados no Brasil, com destaque para as reuniões da Anpad, Sober, Slade, entre outras entidades.



Livro Digitalizado exclusivamente para fins educativos.

É PROIBIDA QUALQUER FORMA DE COMERCIALIZAÇÃO